

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

CHRISTOPHER AUERSVALD HAURANI

*BRANDING* COMO FERRAMENTA PARA O REFORÇO DA IMAGEM  
CORPORATIVA E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DA HEINEKEN NO LOLLAPALOOZA 2013

CURITIBA  
2014

CHRISTOPHER AUERSVALD HAURANI

*BRANDING* COMO FERRAMENTA PARA O REFORÇO DA IMAGEM  
CORPORATIVA E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DA HEINEKEN NO LOLLAPALOOZA 2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Comunicação Social da Universidade  
Federal do Paraná como exigência parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em Relações  
Públicas.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regiane Regina Ribeiro

CURITIBA  
2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

CHRISTOPHER AUERSVALD HAURANI

*BRANDING* COMO FERRAMENTA PARA O REFORÇO DA IMAGEM  
CORPORATIVA E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DA HEINEKEN NO LOLLAPALOOZA 2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social da  
Universidade Federal do Paraná como exigência parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Relações Públicas, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regiane Regina Ribeiro  
Orientadora - Setor de Artes, Comunicação e Design da  
Universidade Federal do Paraná, UFPR.

---

Prof. Fábio Hansen  
Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade  
Federal do Paraná, UFPR.

---

Prof.<sup>a</sup> Celsi Bronstrup Silvestrini

Curitiba, novembro de 2014.

## RESUMO

O crescente debate a cerca do caráter social das empresas sugere uma nova orientação aos negócios. As preocupações sociais e ambientais passam a figurar nos planejamentos estratégicos das organizações. Nesse sentido, faz-se necessário que estas estejam preparadas para dialogarem com seus públicos e serem coerentes no que concerne sua imagem e identidade organizacional. Além disso, a oferta de produtos semelhantes e a grande concorrência exige das marcas um poder de diferenciação, o qual vem sendo trabalhado juntamente com as variáveis institucionais da empresa, e não apenas por vias mercadológicas. Dessa forma, ações de *branding* tem servido como meio propulsor para as estratégias de reforço de marca e consolidação institucional. Metodologicamente, o presente trabalho tem o objetivo de analisar, através da técnica de levantamento bibliográfico e documental, seguido de estudo de caso único, os vínculos entre imagem e identidade corporativa e o processo de gestão de marcas, assim como, o papel do profissional de relações públicas nesse processo de articulação entre as diferentes áreas organizacionais. Do diálogo entre as práticas corporativas e a bibliografia analisada, foi possível compreender como o conceito de sustentabilidade empresarial nos pilares econômico, social e ambiental, pode ser articulado visando diferentes objetivos, tanto institucionais quanto mercadológicos. Durante a realização do Lollapalooza 2013, a cervejaria Heineken, utilizando ações de *branding*, proporcionou uma experiência inovadora para o público do evento. E, ao mesmo tempo, foi bem sucedida na tarefa de disseminar sua identidade organizacional, posicionando-se, na mente daqueles que participaram de suas ações, como uma empresa responsável socialmente e sustentável. A articulação entre o institucional e mercadológico, trabalhados de forma colaborativa, provou ser uma alternativa viável e de sucesso quando bem fundamentada e executada.

Palavras-chave: imagem institucional; responsabilidade social; *branding*; relações públicas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	14
FIGURA 2 - ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.....	57
FIGURA 3 - ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA.....	58
FIGURA 4 - ÁREAS-FOCO DO PROGRAMA.....	59
FIGURA 5 - COMPROMISSOS GLOBAIS ATÉ 2020.....	59
FIGURA 6 - IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS.....	60
FIGURA 7 - PULSEIRAS DE IDENTIFICAÇÃO HEINEKEN.....	63
FIGURA 8 - TENDA SUSTENTABILIDADE - <i>ROCK AND RECYCLE</i> .....	64

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - <i>BRAND EQUITY</i> .....	48
TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DE <i>BRAND EQUITY</i> .....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E IMAGEM CORPORATIVA.....</b>	<b>11</b>
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	14
2.3 AFINAL, O QUE É IMAGEM ORGANIZACIONAL?.....	17
2.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	21
2.5 RELAÇÕES PÚBLICAS NO FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE.....	24
<b>3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E IMAGEM.....</b>	<b>27</b>
3.1 DEFINIÇÃO E HISTÓRICO.....	30
3.2 DEBATE SOBRE O CARÁTER SOCIAL DA EMPRESA.....	32
3.3 CREDIBILIDADE E REFORÇO DE IMAGEM.....	35
<b>4 GESTÃO E EQUIDADE DE MARCAS.....</b>	<b>39</b>
4.1 O PROCESSO DE GESTÃO DE MARCAS.....	41
4.2 EVENTOS COMO FERRAMENTA DE <i>BRANDING</i> .....	46
4.3 <i>BRAND EQUITY</i> E GESTÃO EMPRESARIAL.....	48
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
<b>6 HEINEKEN: <i>BREWING A BETTER FUTURE</i>.....</b>	<b>55</b>
6.1 <i>BREWING A BETTER FUTURE</i> .....	57
6.2 LOLLAPALOOZA.....	61
6.3 <i>ENJOY HEINEKEN RESPONSIBLY</i> & TENDA SUSTENTABILIDADE.....	62
6.4 IMAGEM, SUSTENTABILIDADE E <i>BRANDING</i> .....	64
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná oferece aos seus alunos, durante a jornada acadêmica, a possibilidade de ingressarem em grupos de pesquisa financiados e apoiados pelo CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Os programas de iniciação científica têm duração de um a dois anos e desenvolvem projetos em diversas áreas de interesse à comunicação.

Durante os dois últimos anos, o autor desse trabalho participou, como bolsista CAPES-CNPq, do grupo GCEORG - Comunicação, Educação e Organizações. O objetivo do trabalho desenvolvido pelo GCEORG era mapear, sistematizar e analisar projetos de responsabilidade social cuja interface estivesse direcionada ao binômio comunicação-educação. Esses projetos e ações deveriam ser organizados pela iniciativa privada, especificamente empresas paranaenses. Foram pesquisas cerca de 300 instituições, entre indústrias, meios de comunicação e escolas. A partir da análise dos dados obtidos foi possível determinar um panorama de projetos de responsabilidade social no estado, assim como as motivações dessas empresas com tais programas.

Percebeu-se, ao longo do processo, que muitas dessas empresas possuíam, em tese, projetos e programas de responsabilidade social, mas, no entanto, muitas delas os realizavam objetivando apenas uma imagem positiva junto à sociedade, em específico clientes e consumidores de seus bens. O controle e avaliação desses programas era renegado ao esquecimento. Tal dissonância ia na contra-mão das técnicas e da teoria aprendidas em sala de aula. Surgiu, então, o questionamento a cerca da impressão pretendida por essas empresas, ou seja a imagem e reputação que pretendem junto ao público, e aquilo que de fato elas são, e como essas duas percepções podem e devem estar em consonância: aquilo que a organização demonstra ser, seja, de fato, o que ela é.

Este questionamento estende-se quando analisado pelo viés mercadológico. O preço dos produtos e serviços ofertados não é mais o aspecto único e fundamental levado em consideração no momento da compra. Os consumidores estão, cada vez mais, conscientes da importância de que a empresa com a qual



fazem negócio tenha uma boa imagem e reputação; seja socialmente responsável, propicie boas condições de trabalho aos seus funcionários, utilize matérias-primas renováveis e esteja em conformidade com as leis. Assim, mais do que simplesmente investimentos em publicidade e propaganda, as organizações tem focado no desenvolvimento de ações de relações públicas para o reforço e manutenção da imagem institucional da empresa e marca.

A existência de relacionamentos que objetivem compreender as necessidades daqueles que adquirem um bem ou serviço, ou seja, não tratar o consumidor como mero comprador, mas sim um parceiro de negócios, é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais. Dada a concorrência entre marcas que oferecem produtos similares, esta é uma questão que garante vantagem competitiva para a empresa, pois além de diminuir custos com propagandas, uma vez que os clientes não precisam ser conquistados a todo momento, estende e estreita a relação entre quem vende e quem compra.

Objetivando uma imagem institucional positiva e boa reputação, essas empresas, além de investirem em planejamentos estratégicos de vendas e metas a serem alcançadas, buscam formas alternativas de se manterem na mente do cliente. As organizações tem recorrido à ações de *branding*<sup>1</sup> para fortalecimento e posicionamento de marca. A pressão que encontram junto ao público consumidor de serviços e produtos é grande, e ações inovadoras de cunho mercadológico muitas vezes estão envoltas por uma mensagem maior e mais abrangente da organização. A característica institucional dessas ações é recorrente e, além de aumentar a exposição da marca, condiciona uma nova percepção da empresa na mente do público.

As técnicas de *branding* carregam consigo uma mensagem muito mais eficiente que um simples comercial que oferta um produto. Ecoa no psicológico do consumidor e, muitas vezes, possibilita uma mudança na percepção deste quanto a marca em questão. Nesse sentido, as ações de gestão e equidade de marca

---

<sup>1</sup> *Branding* ou *Brand management* (do inglês, em português também Gestão de Marcas) existe há séculos como forma de distinguir os produtos de um fabricante dos de outros. Os sinais mais antigos do *branding* na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmo e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o *branding* teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269).

refletem as premissas organizacionais que, em alguns casos, estão relacionadas à compromissos sociais. Muitas organizações investem maciçamente em programas de responsabilidade social e, através do *branding*, podem expor ao público tal comprometimento para com a sociedade de forma inovadora e não-tradicional. Agregar à experiência das ações promocionais de *branding* o viés social pode se traduzir em reforço de imagem tanto para empresa quanto para a marca. Separando, assim, seus produtos e serviços dos similares e concorrentes.

A partir dessas acepções, esta monografia trata das relações entre imagem institucional, posicionamento de marca e responsabilidade social. Utilizando estratégias de *branding*, é possível analisar como a imagem organizacional pode ser trabalhada e vinculada à questões que interessam os públicos, como por exemplo a sustentabilidade ambiental, privilegiando não apenas o caráter mercadológico, mas também a transformação social dos públicos envolvidos e, conseqüentemente, posicionando a organização em um lugar estratégico em suas mentes.

Sendo assim, esse trabalho tem por objetivo analisar como as técnicas de *branding* podem ser trabalhadas visando a manutenção e reforço de imagem, no que tange as dimensões econômica, social e ambiental. Analisar os conceitos de imagem institucional, o papel das relações públicas no processo de posicionamento estratégico da empresa e marca junto aos públicos, as definições e histórico de responsabilidade social no contexto organizacional, e o processo de gestão e equidade de marcas. Por fim, objetiva-se explorar as questões teóricas acima utilizando da técnica de estudo de caso.

A metodologia utilizada nesta monografia baseia-se, primeiramente, em uma pesquisa exploratória, seguida de levantamento bibliográfico e documental para a construção do referencial teórico. Segundo Gil (2007), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente.

Fundamenta-se, também, na leitura de autores da área de relações públicas, em especial aqueles cujos enfoques sejam imagem corporativa, *branding* e responsabilidade social; consulta de artigos científicos, apresentados em congressos e revistas científicas, cujos temas se enquadrem nos objetivos deste trabalho; e

análise de fontes documentais, como relatórios de pesquisa, tabelas e outros documentos que possibilitem maior compreensão do tema.

A segunda fase da monografia desenvolve-se a partir da técnica de estudo de caso onde são comparados os aspectos teóricos ao case expositivo da cervejaria Heineken no evento Lollapalooza 2013, em que ações estratégicas de *branding* foram utilizadas para posicionar a marca e alavancar sua imagem institucional como referência de sustentabilidade ambiental. Segundo Yin, a utilização de estudos de caso como ferramenta de pesquisa é cada vez mais recorrente. O autor afirma que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.” (2001, p. 19).

A partir desta metodologia, este trabalho está dividido nas seguintes etapas: análise da comunicação institucional e imagem corporativa, focado nas atividades de relações públicas; definições e histórico de ações de responsabilidade social empresarial aliada à credibilidade e reforço de imagem; discussão das técnicas de gestão e equidade de marcas, assim como, a relação dos eventos como ferramenta nesses processos; apresentação do estudo de caso da Heineken no evento Lollapalooza 2013, seguida de discussão prática dos conceitos teóricos analisados, como imagem institucional, responsabilidade social e *branding*.

## 2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E IMAGEM CORPORATIVA

*“As organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação dos seus produtos e serviços. Necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos.”*

Margarida Kunsch (2003, p. 167)

Esta trecho, retirado da obra Planejamento de Relações na Comunicação Integrada, ilustra o foco de discussão deste capítulo. Dada a horizontalização das organizações, em que as tarefas a serem executadas não são mais o foco principal, mas sim os processos que englobam o ambiente organizacional, a comunicação como ferramenta e meio facilitador é indispensável. Coordenar as ações para que estas atuem em convergência e de forma integrada, não apenas propicia uma imagem positiva para a empresa como também uma consonância entre os diferentes públicos com as quais se relaciona. Seja interna ou externamente, os esforços conjugados das diferentes áreas da Comunicação Integrada permitem uma ação sinérgica e mais efetiva do que ações isoladas em âmbitos organizacionais distintos.

Ações convergentes se mostram eficazes e necessárias quando se analisa o processo de construção da imagem e definição da identidade organizacional junto aos públicos. Cabe a organização administrar uma boa percepção do público quanto aos seus produtos, serviços e própria reputação organizacional, seja, por exemplo, como uma empresa socialmente responsável, que acata leis, respeita seus funcionários, ou que estimula e se envolve em programas de Responsabilidade Social.

No contexto mercadológico, a conscientização do público consumidor que, cada vez mais, analisa as empresas com quem faz negócio, procurando, justamente, conhecer seu histórico, forma de atuação e reputação, despertou e acelerou nas organizações a necessidade de manterem um relacionamento sadio com estes consumidores. Além disso, as empresas querem e necessitam do cliente o retorno quanto a qualidade de um produto ou serviço, e mais que isso, desejam

manter um relacionamento aberto, de mão-dupla e próspero com os públicos. Perussato, ilustra essa transição que se observou no mercado brasileiro:

Até a década de 50, a oferta de produtos e serviços era – de modo geral – bastante inferior à procura. Eram tempos em que a grande ênfase das empresas produtoras de bens e serviços estava na ampliação da produção, sem que existissem maiores preocupações com a qualidade dos produtos ou serviços que se ofereciam ao mercado. (...) A situação mudou e as empresas passaram a perceber que se perdessem um cliente, não haveria outro na fila para tomar o seu lugar. (2000, p. 17).

A concorrência e similaridade de produtos e serviços de marcas e empresas diferentes é, em parte, responsável por uma maior cautela e necessidade das organizações em repensarem suas estruturas de trabalho. O modelo de gestão horizontal é capaz de se adaptar mais rapidamente as mudanças econômicas e tecnológicas, as quais puderam ser observadas no ambiente organizacional como descreveu acima Perussato.

Analisando o comportamento interno das organizações, Maximiano (1997, p. 353) argumenta que a estrutura hierárquica também sofreu alterações. A horizontalização abriu caminho para a participação, achatamento das hierarquias e intensificação dos contatos com fornecedores e clientes. Em uma perspectiva semelhante, Giangrande defende que:

Até pouco tempo, se colocavam na pirâmide da estrutura de organizações, do topo para a base, o presidente, os diretores, os gerentes, os subgerentes, os chefes, os trabalhadores, e, por fim, os consumidores. Hoje estamos invertendo a pirâmide, de tal sorte que os consumidores fiquem no alto, seguidos dos funcionários que fazem a interface com os consumidores. Vêm então os que ajudam os funcionários a fazer bem feita essa interface com os consumidores, mediante um trabalho de primeira. Mais baixo vão aparecendo os gerentes e os diretores. Bem na base está o presidente, cuja missão é carregar a casa nas costas e não permanecer sentado em cima dela". (1999, p. 82).

É perceptível tal mudança no cenário das organizações. Graças a este rearranjo das estruturas exteriores às empresas, no que tange o consumo e oferta de produtos e serviços, é possível perceber como o ambiente organizacional se centrou mais em questões ligadas as áreas de comunicação, visto a necessidade de um diálogo com seus públicos estratégicos. Segundo Kunsch,

As empresas de ontem estavam acomodadas, fechadas em si mesmas, eram individualistas, arrogantes. Não se importavam com o

mundo exterior. Otimizavam quase que exclusivamente os lucros. A relação com os empregados era de paternalismo e subordinação. Com os clientes a situação era tranqüila, pois se entregava o que se produzia. A comunidade não constituía uma preocupação. Já as empresas de hoje têm que ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. Precisam conquistar o consumidor num ambiente competitivo e respeitá-lo. E deve, sobretudo, ter em vista os públicos estratégicos. (1999, p. 52).

Nesse cenário, faz-se necessária a construção de relacionamentos e prestação de contas por parte da organização junto aos públicos com os quais interage, tanto interna quanto externamente. Tarefa que fica a cargo da comunicação organizacional integrada, a qual será analisada a seguir.

## 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional integrada é responsável por arquitetar harmoniosamente as múltiplas ações que ocorrem em âmbitos diferentes da empresa. Segundo Kunsch (2003, p. 152), com a evolução e sofisticação da área de comunicação sobretudo nas grandes empresas, ela foi assumindo um novo *status* e caráter estratégico.

Nesse sentido, Kunsch (2003, p. 150) defende que a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.

A comunicação organizacional está subdividida em categorias específicas: a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa, como demonstra a ilustração a seguir (FIGURA 1):



FIGURA 1 - COMUNICAÇÃO INTEGRADA  
 FONTE: KUNSCH (2003, p. 151)

A comunicação mercadológica está relacionada aos objetivos que compõem o mix de marketing do negócio, objetivando a promoção e venda de produtos e serviços. A comunicação administrativa se concentra em planejar, coordenar, dirigir e controlar os fluxos redes da organização, de maneira que se obtenha alta produtividade, alto custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas (KUNSCH, 2003). A comunicação interna está centrada na comunicação entre os colaboradores, possibilita o equilíbrio de interesses entre a organização e seus empregados através da manutenção de canais de diálogo; ela corre paralelamente as outras subáreas comunicacionais, mas está em consonância com missão, visão e valores organizacionais. A comunicação institucional será tratada em profundidade no próximo tópico, pois está diretamente relacionada a perspectiva central desse trabalho.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é responsável pela imagem e posicionamento da organização junto ao público, e fica a cargo, primordialmente, da gestão estratégica

de Relações Públicas. Fonseca determina a comunicação institucional como sendo “o conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas.” (*apud* KUNSCH, 2003, p. 164). Através dela, missão, visão e valores organizacionais podem ser difundidos de forma conjugada entre os públicos e alinhada aos objetivos de posicionamento da empresa.

Segundo Kunsch (2003, p. 164), “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. Nesse sentido, o papel da comunicação institucional é de reafirmação dos valores e filosofias da organização, assim como de relacionamento com os públicos, gerando simpatia, cordialidade e harmonia junto aos quais a organização se relaciona direta ou indiretamente, gerando “influência política-social” (TORQUATO, 1986).

As propostas de comunicação institucional tendem a focar na organização em si, tratá-la como um sujeito, um emissor de conteúdo, e não apenas como uma marca de produto ou serviço. Segundo Weil (*apud* KUNSCH), “a empresa é vista hoje como uma pessoa moral e sujeito pensante de sua produção, senão também como coletividade consciente que se dirige em torno do seu ambiente.” (2003, p. 165).

As organizações, assim, assumem outros papéis além daqueles puramente produtivos e financeiros, que visam apenas ao lucro sem nenhum retorno a sociedade. Passam a integrar o meio do qual fazem parte e atuar no âmbito da responsabilidade social e sustentabilidade ambiental. A comunicação institucional vem ao encontro da noção de dialogar com os públicos e expressar diante deles, o que, de fato, é e faz a organização. Assim, o sujeito do discurso, ou seja, as organizações, ganham voz graças a comunicação institucional. (WEIL, 1992).

Dessa forma, a organização passa a ser um “emissora de sentidos”, se porta como um sujeito físico, percebida a partir de sua missão, visão, valores e políticas, e não mais como uma “emissora de marcas”, restrita a divulgação exclusiva de serviços e produtos. Ela deixa de ser apenas a fabricante de um bem, cuja conotação é puramente comercial, e passa a configurar de forma mais ativa na sociedade em que se insere, podendo interferir nesta de forma mais abrangente.



Baldissera afirma que a comunicação mediada pela organização é um processo de “construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.” (2009, p. 2). O autor delimita três dimensões nas quais o processo comunicativo e suas interdependências se instauram: “a organização comunicada (fala autorizada); a organização comunicante (fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização); e a organização “falada” (processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela).” (2009, p. 2).

Estão em jogo não apenas as falas autorizadas da organização, que muitas vezes refletem um auto-elogio, mas também as interações comunicacionais a partir do público para com ela, os diálogos que participa. Além disso, existem os processos informais, dos quais as organizações não têm controle, relativos as atribuições de valor dada pelos públicos e que condicionam a imagem e reputação do negócio.

Nesse sentido, uma das funções das relações públicas no contexto organizacional é de mediação. Não apenas mediação entre a organização e seus públicos externos, mas todos aqueles que de alguma forma agem e interagem sobre a empresa, sejam colaboradores, fornecedores ou acionistas, por exemplo. A comunicação institucional deve ser mediada pelas relações públicas e articulada com as outras faces da comunicação integrada: mercadológica, interna e administrativa. Assim, pensar o fortalecimento da marca como estratégia mercadológica requer um planejamento institucional antecipado, que faça convergir aquilo que a organização com a forma como ela se expressa perante aos públicos.

A comunicação institucional foi capaz de separar os processos mercadológicos daqueles que buscam fortalecer valores intangíveis, como percepção, imagem e reputação. Foi possível que as organizações adquirissem uma “face”, através da personificação de valores, políticas e filosofias disseminadas por esta subárea comunicacional. As metas elaboradas, não mais se restringem à vendas e produtividade, mas também à questões de bem-estar social de seus colaboradores, clientes e meio ambiente. Da mesma forma, a sociedade passa a cobrar ações mais efetivas das organizações no que tange as preocupações sociais e ambientais, e o meio facilitador desse processo é a comunicação institucional, a

qual visa uma boa imagem, de seriedade, compromisso e responsabilidade socioambiental junto aos públicos.

### 2.3 AFINAL, O QUE É IMAGEM ORGANIZACIONAL?

A palavra “imagem” tem origem da palavra latina “imagine” e seu significado está relacionado a uma representação mental, imitação de uma forma ou símbolo na memória. Ou seja, imagem é a forma como interpretamos algo em nosso imaginário. Assim, a reflexão daquilo que é visto e observado é pessoal e singular, e não necessariamente representa, de fato, a realidade ou aquilo que gostaria de deixar transparecer.

Kunsch (2003, p. 170) afirma que “imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível e abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”. O domínio das imagens possui dois campos, o das representações físicas, ou seja, aquilo que é visível aos olhos, e o campo das representações mentais. Santaella, defende esses conceitos ao afirmar:

O mundo das imagens se divide em dois domínios. O primeiro é o domínio das imagens como representações visuais: desenhos, pinturas, gravuras, fotografia e imagens cinematográficas, televisivas, holo e infográficas pertencem a esse domínio. Imagens, nesse sentido, são objetos materiais, signos que representam o nosso meio ambiente visual. O segundo é o domínio imaterial das imagens da nossa mente. Nesse domínio, as imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos, ou em geral, como representações mentais. Ambos os domínios da imagem não existem separados, pois estão inexplicavelmente ligados já na sua gênese. Não há imagens como representações visuais que não tenham surgido de imagem na mente daqueles que a produziram, do mesmo modo que não há imagens mentais que não tenham alguma origem no mundo secreto dos objetos visuais. (1999, p. 14).

É possível depreender que a percepção daquilo que vemos é, em alguma medida, uma representação de uma imagem virtual, idealizada na mente e projetada na realidade. Cada indivíduo, de acordo com suas experiências visualiza e compreende uma imagem ou símbolo a sua maneira. A interpretação da imagem é algo individual, assim, nem sempre o que o emissor gostaria de transmitir é aquilo que o receptor entenderá. No âmbito das organizações, esta condição é igualmente

importante, uma vez que a imagem que tal indivíduo tem desta é decorrente de uma série de outros fatores e imagens mentais que este acumulou ao longo de suas experiências.

Nesse sentido, a imagem que um determinado público possui sobre uma organização depende das interações que estes tiveram ao longo do tempo. Uma das atribuições da comunicação institucional é gerenciar como a empresa é percebida no imaginário dos públicos com os quais se relaciona. Uma vez que não seja possível criar uma imagem corporativa, é possível, no entanto, através de ferramentas comunicacionais, e uma identidade organizacional forte e coesa, dar subsídios para que os indivíduos desenvolvam, individual e coletivamente, uma imagem e reputação favoráveis para marca e empresa. A criação de sentidos vem ao encontro da ideia de personificação da organização em sujeito, que carrega em si valores, diretrizes, filosofias, razão de existir e perspectivas futuras, ou seja, componentes de sua identidade. O público recebe estas informações e avalia as características de acordo com seus padrões e referenciais, criando uma imagem organizacional, a qual objetiva ser sempre positiva e o mais próximo possível de sua identidade corporativa, aquilo que ela realmente é.

De acordo com Sampaio (1997, p. 248), imagem organizacional é o "conjunto das percepções em relação a uma empresa, tanto junto a seus consumidores como a outros grupos de pessoas e ao mercado como um todo. Essas percepções são a visão externa em relação a diversos aspectos da empresa". Nesta acepção, é possível compreender a dimensão que toma a imagem de uma organização no imaginário do público, sendo admitidas diferentes formas de enxergá-la.

Morgan, em "Imagens da Organização", analisa as organizações a partir de metáforas. Segundo ele, estas são

Uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro. [...] A metáfora dá-nos a oportunidade de alargar nosso pensamento e aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas. Aplicada deste modo, a metáfora torna-se um instrumento para criar e compreender o que reconhecemos como organização. (1996, p. 21).

Admitindo que as organizações possuem diversas facetas e, assim como as metáforas, criam significado na mente humana, a percepção que os públicos fazem delas se altera de acordo com as experiências individuais e contexto social.

Morgan, ao longo de cada capítulo, analisa as organizações a partir de diferentes metáforas, por exemplo: como máquinas, organismos, cérebros, culturas, políticas, fluxos e transformações, e instrumentos de dominação. Assim, ele conclui “que a metáfora é crucial para a maneira como lemos, entendemos e damos forma à vida organizacional” (1996, p. 29) e intitula que “as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo. Elas são complexas e têm muitas facetas. Elas são paradoxais.” (1996, p. 11).

Dentre os vários elementos que condicionam a imagem de uma organização, podemos destacar a identidade corporativa, ou seja, missão, visão, valores, políticas e filosofias da empresa, as ações desenvolvidas pelas Relações Públicas, a opinião pública e a assessoria de imprensa.

Para que a imagem organizacional reflita positivamente, é importante que a identidade corporativa, ou seja, aquilo que de fato é a organização, esteja bem trabalhado e assimilado por aqueles que se encarregarão das atividades que visem difundir a organização. A imagem deve ser sempre a mesma, independente do público com o qual dialoga, sendo fundamental para que o posicionamento e a identidade corporativa sejam claros e precisos. Segundo Costa,

A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os valores positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isto é, crescente e acumulativo – e, cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização. (1995, p. 45).

Nesse sentido, uma imagem forte não apenas fortalece institucionalmente uma organização como também impulsiona vendas de produtos e serviços. Pois, fica atrelado à estes as qualidades e atributos da empresa. A manutenção da imagem positiva é algo fundamental para a continuidade e prosperidade do negócio e da marca. Neves identifica estas características, afirmando que:

A imagem é a projeção pública (o eco) da identidade do produto, que equivale ao território espacial em que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto, os valores que imantam seu conceito, as manifestações e apreciações sobre suas qualidades intrínsecas e extrínsecas. A imagem se refere ao plano dos simbolismos, das

instituições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente. (1998, p. 63).

É possível perceber que no cenário sócio-econômico atual, as organizações tem consciência do quanto uma imagem e reputação positivas influenciam no momento da compra. A comunicação mercadológica já não age mais sozinha, necessita do apoio das outras áreas da comunicação organizacional integrada. Uma percepção positiva fomenta os negócios tanto quanto um anúncio publicitário. Perussato (2000, p. 34) afirma que “nos dias atuais, os clientes já não são tão leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente”.

Neste cenário de competição entre marcas e oferta de produtos semelhantes, uma imagem corporativa positiva poupa investimentos em propaganda ao mesmo tempo que é responsável por fidelizar o público. Fortes (1999, p. 120) destaca que “o aumento do valor da marca como principal patrimônio das empresas deriva diretamente da expansão da concorrência, do crescimento da comoditização dos produtos e serviços e da banalização das tecnologias de produção e gestão”.

Preço, oferta e qualidade já não são as únicas variáveis a serem consideradas pelas organizações. Os valores intangíveis, como imagem e reputação, devem ser igualmente planejados estrategicamente junto à alta administração. As empresas que não investem nesses esforços, acabam por sofrer com a baixa fidelização de clientes e incertezas quando sua posição no imaginário do público. Grunig (*apud* DAMANTE e NASSAR, 1999, p. 15) destaca que “as empresas que têm um fraco relacionamento com seus públicos geralmente perdem dinheiro com litígios, legislação, regulamentação, notícias ruins, reputação fraca, agitação dos empregados, boicotes de consumidores”.

## 2.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Enquanto a imagem organizacional reflete o que os públicos têm em mente sobre a organização, a identidade organizacional está relacionada com o que esta, de fato, é, faz e diz. De acordo com Costa (*apud* KUNSCH),

A identidade se define por dois parâmetros: o que a empresa é e o que a empresa faz. [...] Assim, a identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividades, suas filiais, seu capital e seu patrimônio. E, também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estrutura de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros. (2003, p. 172).

Dessa forma, esses seriam os aspectos racionais da identidade de uma organização. Como foi dito anteriormente, é importante que a comunicação institucional da empresa esteja alinhada às outras áreas da comunicação integrada, pois alguns aspectos que compõem a identidade organizacional, como missão, visão e valores, devem estar em consonância entre as diferentes áreas do negócio. Além de serem a razão primeira de existência da empresa, esses três conceitos são de extrema importância para guiar o empreendimento e orientar colaboradores e clientes.

A missão exprime a razão de ser de uma organização, assim como o papel e a influência que exercer na sociedade. De acordo com uma visão que contempla e engloba os públicos quanto a razão de existência do negócio, “a missão é a síntese de como os clientes vêem a sua empresa, de como os empregados em seu grupo vêem a sua empresa, de quais devem ser seus produtos e serviços, de quem são seus clientes e que valores você agrega para eles. Ela também inclui como o ambiente maior perceber o seu propósito e o que você realmente faz”. (Scott, Jaffe e Tobe, 1998, p. 62). Nessa última acepção, a missão da organização se aproxima da imagem corporativa, uma vez que valoriza a opinião do público quanto ao negócio.

A visão pretendida por uma organização está relacionada a seu futuro, como deseja ser vista perante seus públicos e sociedade. Além disso, quais os meios utilizará para alcançar os objetivos por ela propostos. Scott, Jaffe e Tobe (1998, p.

81) argumentam que a visão de um empreendimento é “um quando dinâmico do futuro. É mais do que um sonho ou um conjunto de esperanças: é um compromisso”.

Os valores, embora nem sempre sejam explicitados, encontram-se implícitos no ambiente organizacional como um todo. Segundo Campbell (*apud* KUNSCH, 2003, p. 253), “são as convicções e os princípios morais que estão por trás da cultura da empresa. Os valores dão significados às regras e normas do comportamento da empresa”.

Torquato defende que a organização é uma unidade sócio-econômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço. Porém, “uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, procura também desempenhar papel significativo no tecido social. [...] Conciliando aspectos sociais e econômicos, a organização ajusta-se ao escopo para o qual foi idealizada”. (1986, p. 13). Considerando-a como um sistema, do qual realiza interferências no âmbito social, é necessário que esta possua, embutido em sua identidade corporativa, um viés social, que objetive uma melhora na sociedade em que se insere.

Nesse sentido, o processo de comunicação por ela adotado deve seguir o modelo de duas etapas, ou seja: transmissão da mensagem, seguido da recuperação das informações. O interesse da organização em recuperar os dados que transmitiu auxilia no processo de manutenção de vias e canais abertos de comunicação com a empresa e, conseqüentemente, em um contato mais próximo com os públicos.

Fica destinada à comunicação institucional a tarefa de retratar fielmente a organização, de forma que aquilo que transmita como a missão, visão e valores do negócio reflita com fidedignidade sua realidade organizacional. De acordo com Campbell (*apud* KUNSCH, 2003, p. 251) a missão organizacional deve ter uma “coerência entre a lógica comercial do negócio/das estratégias/vantagens competitivas, que fazem parte do lado racional e a lógica emocional/ética/moral, ou seja, os valores do indivíduo - o lado emocional.” O equilíbrio dessas duas variáveis resultam em normas de comportamento que regem programas de ações e projetos organizacionais. Uma organização que tenha bem definida sua missão, assim como visão, valores, políticas e filosofias, ganha em imagem e reputação corporativa. É válido destacar a importância das práticas de ações de responsabilidade social e

sustentabilidade junto a comunidade e meio ambiente no qual a organização sobrevive. Uma vez que os públicos estão mais atentos a reputação institucional, essas questões, que serão discutidas no próximo capítulo, incidem na percepção quanto a visão e preocupação socioambiental das empresas com as quais se relacionam.

Dantas (2009) defende que a sustentabilidade humana vai ao encontro das interações entre sociedade, meio ambiente e o próprio indivíduo. Essas variáveis são responsáveis por uma nova racionalidade organizacional, baseada em premissas éticas e conduta socialmente responsável. Essa concepção dá margem para uma reformulação das identidades organizacionais, mais voltadas para questões que interferem na sociedade em que estão presentes, com políticas e filosofias que abrangem temas como responsabilidade social e sustentabilidade.

A postura empresarial dos tempos atuais, portanto, requer uma visão de desenvolvimento sustentável como premissa para um mundo mais solidário e com equidade social. Há uma necessidade emergente de uma nova consciência crítica sobre a vida no planeta Terra, que exige da sociedade civil, do Estado e do mercado uma revisão de seus papéis. (2009, p. 71).

Levando em consideração essa nova premissa e consciência crítica social, a qual Dantas se refere, é necessário, então, uma maior atenção por parte das organizações quanto ao que comunicam e, principalmente, a forma como apresentam os fatos, sempre buscando agir de forma transparente e em respeito ao seus públicos.

Muitas vezes, a convergência entre os objetivos financeiros e sociais acabam por reformular a identidade organizacional de uma empresa. É o caso da cervejaria Heineken que, ao defender como meta ser a cerveja mais sustentável do mundo até 2020, deu novas características à sua identidade e relação com os públicos. A preocupação com a sustentabilidade passou a integrar suas políticas e filosofias. Este caso será analisado em profundidade nos próximos capítulos.



## 2.5 RELAÇÕES PÚBLICAS NO FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

As organizações funcionam na forma de sistemas de interação e trocas com o meio em que estão presentes. A área de relações públicas deve conversar com outras áreas comunicacionais, como visto na discussão a cerca da comunicação integrada. Dessa forma, as relações públicas de um empresa não funcionam separadamente do todo, pois é uma parte constituinte do sistema organizacional. Segundo Kunsch (2003, p. 99), “para sua atuação de fato contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos globais, não poderão prescindir da interação com as outras áreas, numa perspectiva de comunicação integrada.”

O foco de atuação da área está relacionado ao fortalecimento do sistema institucional das organizações. De acordo com Kunsch (2003, p. 100), são quatro as funções inerentes à área: administrativa, estratégica, mediadora e política. Quanto aos interesses de discussões propostas por este trabalho, foco institucional relacionado à identidade corporativa, gestão de marcas e responsabilidade social e sustentabilidade, faz-se necessária uma caracterização da função estratégica de relações públicas nas organizações.

A perspectiva estratégica diz respeito a criação de valor econômico, a partir das relações públicas, no auxílio ao cumprimento da missão, assim como desenvolver uma visão, valores e filosofias organizacionais. Kunsch afirma que

Para as relações públicas, exercer função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como adotar uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional. (2003, p. 103).

Como mencionado anteriormente, é função das relações públicas gerenciar a comunicação institucional das organizações, a qual objetiva uma identidade e imagem corporativas fortes e positivas. Nesse sentido, Kunsch aponta que a

“comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização”. (2003, 165).

O cenário atual das organizações revela uma preocupação com as questões que fogem apenas do lucro e produtividade. A imagem e reputação de um produto, serviço ou marca não mais se constroem a partir somente do custo, qualidade, ou da relação custo-benefício. Os valores intangíveis, como a percepção dos públicos diante das organizações com as quais fazem negócio, influenciam no momento de compra ou opção por uma marca ou outra. A comunicação organizacional institucional articula a percepção desses valores nos processos comunicacionais junto aos públicos, objetivando uma melhor imagem e reforçando a identidade da empresa. Nesse sentido, a identidade corporativa, aquilo que de fato é a organização, deve ser algo forte e condizendo com a realidade organizacional e social. Deve refletir, além de questões internas, preocupações com o meio em que se insere. Kunsch indica uma mudança organizacional quanto a relação destas com a sustentabilidade e responsabilidade social.

O isolamento do mundo corporativo em relação às questões socioambientais, bem como a tudo o que diz respeito ao interesse público e à sociedade, vem se modificando gradativamente. Na contemporaneidade, as empresas são chamadas a se conscientizarem de que precisam abandonar a mentalidade voltada tão-somente ou de forma predominante para a otimização dos lucros, a fabricação de produtos e a prestação de serviços. (2009, p. 64).

Existe uma necessidade de interconexão das práticas organizacionais com as questões sociais e ambientais. Tais preocupações devem integrar a identidade corporativa, seja em sua missão, visão, valores ou filosofias. A preocupação pela sustentabilidade e responsabilidade social influenciam na imagem e reputação que o público tem em relação à empresa.

Santos afirma a crise e agravamento de problemas sociais e ambientais propiciaram uma mudança na identidade organizacional, quanto as mudanças em suas estruturas, ele argumenta que

Algumas empresas pioneiras estão mais adiantadas nesse processo, reformulando seus negócios com base nas três dimensões de sustentabilidade - econômica, social e ambiental. [...] Vencerão, em médio e longo prazo, as empresas que melhor tiverem compreendido esse mundo em transformação e se preparado para enfrentá-lo. (2009, p. 148).

Diante dessas circunstâncias históricas, que se refletem nas organizações, é necessário uma comunicação institucional sinérgica, com ferramentas que possibilitem aos públicos compreender as mudanças e preocupações sociais e ambientais no âmbito organizacional. Santos afirma que “nunca foi tão válida como hoje a expressão que diz que dentro e fora da empresa “tudo comunica”.” (2009, p. 150). A coerência e equilíbrio devem fazer parte das agendas, valores e identidade organizacionais na busca por uma melhor reputação e imagem diante daqueles que as cercam.

A partir do conceito defendido pelo inglês John Elkington de *triple bottom line*, que será discutido adiante, e que delimita os três pilares da responsabilidade social empresarial, serão tratadas, no próximo capítulo, das preocupações em alinhar os objetivos financeiros e socioambientais à identidade organizacional, assim como das discussões a cerca do caráter social da empresa.

### 3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E IMAGEM

*“A sustentabilidade de uma organização parece estar, cada vez mais, atrelada à imagem corporativa e à marca. Tem sido amplamente divulgada na mídia que as empresas que investem em sustentabilidade e em comunicação com a sociedade são consideradas as que possuem as marcas mais valiosas. As marcas, a seu turno, conduzem à preservação da imagem, uma exigência inevitável à agregação de valor para qualquer organização”.*

Edmundo Brandão Dantas (2009, p. 51)

A Revolução Industrial do século XIX, de pensamento mecanicista, uso inédito de energias provenientes do carvão e da lenha, e produção em larga escala, possibilitou um novo olhar diante do cenário econômico, social e política nas sociedades modernas. Hoje, porém, percebe-se não apenas as mudanças industriais e de varejo provenientes desse marco evolutivo, mas os reflexos que estas alterações causam na sociedade. As organizações, nesse processo, deram ao lucro lugar de destaque, e por décadas renegaram ao âmbito governamental e ao esquecimento os impactos ambientais, culturais e sociais de suas ações.

O crescimento acelerado da população nos tempos modernos, a qual demanda maior quantidade de produtos e serviços, e acelerada escassez de recursos naturais preocupam governos e instituições. As mudanças nos estilos e gostos e internacionalização de tendências, advindas do processos intenso de globalização que se instaurou a partir dos anos 70, ocorreram devido ao maior alcance e ritmo de integração global, responsável por acelerar fluxos e laços entre as nações (HALL, 2005).

Nesse cenário de intensas trocas, o papel das organizações ganhou destaque. Estas não mais devem se desenvolver a partir da sociedade, mas sim, junto dela. A exploração indiscriminada de recursos não-renováveis e práticas abusivas de trabalho e bem-estar aos colaboradores, hoje influenciam não apenas no momento da compra e opção de uma ou outra marca, mas também na imagem e reputação da empresa. Ávila, Pereira e Vilas Boas, afirmam que

Com o passar dos anos as empresas começaram a ser responsabilizadas pela sociedade pelas ações que geravam, como, escassez de recursos ou deterioração do meio ambiente, assim como desrespeito ao ser humano. A escassez de recursos naturais

como o petróleo, em vias de extinção em poucas décadas, a água potável disponível para a população, ou a miséria humana existente ainda em muitas áreas do globo, têm gerado na sociedade uma forte reação para mostrar às organizações lucrativas sua responsabilidade direta nessas questões. Surge daí o conceito de responsabilidade social das empresas. (2006, p. 2).

A discussão em torno da responsabilidade social e sustentabilidade é recorrente quando se discute as transformações nos diversos âmbitos sociais nos quais permeiam as organizações. A iniciativa, por parte destas, de ações que reflitam um interesse nos ambientes que alteram, fortalece a empresa e a marca, demonstrando uma maior preocupação e consciência social. Segundo Sardinha (2009, p. 39) “a crescente centralização do poder nas grandes corporações aumenta a preocupação quanto à questão da responsabilidade nos negócios e à forma como o capital é gerado e investido”.

Retomando o conceito de missão organizacional, Vieira defende o papel social a que as organizações devem se atentar:

A missão maior da organização é servir a sociedade. Portanto, criar políticas que se identificam com os interesses da sociedade significa reconhecer o valor das relações múltiplas e recíprocas da organização com a sociedade. [...] Significa dizer que a organização que não atente para os possíveis impactos ambientais que sua atividade possa causar, não se importando com os danos ao meio ambiente e à saúde de seus funcionários, bem como à da comunidade, não terá da opinião pública o respaldo necessário para o bom funcionamento de suas operações. (2004, p. 43).

Esta noção social e sustentável de negócio, quando se choca com a concepção de indivíduos mais críticos e conscientes quanto aos problemas sociais e ambientais que encaram a sociedade hoje, faz com que as organizações desenvolvam laços com líderes comunitários e formadores de opinião, objetivando que estes conheçam “o que faz a organização, de que forma são processadas as tarefas, como é o ambiente de trabalho e quais as perspectivas no campo social.” (VIEIRA, 2004).

A consciência coletiva dos problemas sociais e ambientais que se depara a sociedade, agrega às práticas de consumo sustentável. Consumir de maneira adequada e sem exageros, assim como conhecer as organizações com as quais se faz negócio, reflete no bem estar dos ecossistemas sociais. O cidadão consciente disso, é então capaz de exercer, de fato, sua cidadania, contribuindo positivamente para com o meio em que vive. Nesse sentido, nesta nova forma de desenvolvimento

do papel do consumidor, este não é mais agente passivo, é agora sujeito ativo, cujos atos e decisões influenciam as organizações em suas ações, valores e princípios. Sardinha argumenta que

Em um sentido mais amplo, essa nova forma de desenvolvimento exigirá uma mudança de atitude do próprio mercado consumidor, quando finalmente os consumidores abandonarem a posição passiva adotada na sociedade de consumo para assumirem uma atitude positiva e participativa, tornando-se consumidores social e ambientalmente responsáveis e construindo uma sociedade realmente solidária. (2009, p. 38).

Essa tomada de decisão por parte dos consumidores não é algo completamente novo. Como defendido no capítulo anterior, a reputação e imagem de uma marca ou organização já era uma preocupação dos públicos no momento de compra de um produto ou serviço. Porém, o que percebe-se atualmente, é um desdobramento das questões de imagem e reputação para outros âmbitos, como a responsabilidade social e sustentabilidade, algo que antes não despertava tanto o interesse dos clientes na hora de colocar um produto no carrinho ou contratar um serviço. É necessária uma reformulação da missão, visão, valores e princípios organizacionais para que as empresas prosperem nas sociedades atuais. Vieira (2004, p. 44) argumenta que a “prática de ‘*low profile*’ só serve para gerar conflitos e causar dissociação cognitiva nos públicos com que se relaciona.” As empresas devem estar de acordo e em consonância com a opinião pública, adotando práticas que vão ao encontro das leis, regulamentações e que sejam éticas e corretas. O autor continua, afirmando que “no que concerne à maior inserção da organização na vida comunitária, é importante dizer que as melhorias implementadas refletem não só na ‘imagem institucional’, como também, e principalmente, no ambiente da própria organização.” (VIEIRA, 2004, p. 44).

Nesse sentido, da mesma forma que as organizações exercem influência na sociedade, a recíproca é verdadeira. Assim, o relacionamento entre as duas partes deve vir de encontro com uma “via de mão-dupla”, em que ambas trabalham em cooperação e buscando resultados positivos tanto para a sociedade quanto para o negócio. Levando em consideração os objetivos empresariais e as questões sociais e ambientais.

### 3.1 DEFINIÇÃO E HISTÓRICO

O conceito de responsabilidade social se desenvolveu nas últimas décadas graças à conscientização de governos, instituições e cidadãos sobre os usos extensivos e exaustivos de recursos naturais não-renováveis e, também, no campo social, a partir de práticas de trabalho que fizeram necessárias alterações e atualizações de leis trabalhistas ao redor do mundo. O mercado também exigiu uma postura mais firme das organizações privadas quanto ao retorno destas para com a sociedade. A não adequação às exigências sociais e ambientais podem denegrir a reputação e imagem do negócio, e o descumprimento destas regulamentações refletem uma incompatibilidade da função social das empresas junto aos públicos.

O desenvolvimento do termo ocorreu juntamente com a preocupação e tomada de consciência social de que as organizações não deveriam ser fechadas em si mesmas. Estas deveriam expandir suas responsabilidades no ambiente em que estavam inseridas.

Além disso, as responsabilidades adquiridas pelas organizações para com a sociedade deveriam ser pensadas e bem estruturadas, para que estas não as prejudicassem futuramente. Ou seja, as atitudes tomadas pela empresa deveriam refletir positivamente em sua imagem e reputação, e não o contrário. A solidificação do ideal de participação das organizações na sociedade tomou forma na década de 1970, a partir da ideia de que a responsabilidade social começa onde terminam as obrigações legais da empresa. (SARDINHA, 2009). Assim, o simples cumprimento de leis e determinações oficiais já não caracterizariam práticas de responsabilidade social, mas sim algo inerente e obrigatório para as empresas.

No final da década de 1970, Carroll, citado por SOUSA FILHO e WANDERLEY, apresentou um modelo de responsabilidade empresarial dividido em quatro categorias

A primeira, denominada econômica, pressupõe que a empresa deve atuar para ser lucrativa; a categoria legal declara que a empresa deve obedecer e respeitar as leis; a categoria ética informa que a empresa deve preocupar-se com danos à ética e a moral ao executar suas ações; e na categoria filantrópica ou discricionária, a empresa deve tomar decisões levando em consideração a sociedade e o meio social em que vive e de forma voluntária. Vale ressaltar que essas categorias se completam e não são exclusivas entre si; ou seja,

todas devem ser colocadas em prática ao mesmo tempo sem que uma acarrete prejuízo às demais. (2006, p. 4).

A preocupação com questões que vão além de lucros financeiros e cumprimento de leis é algo mais concreto hoje para as organizações. A responsabilidade social é um assunto de destaque no ambiente organizacional, pois reflete a forma como as empresas se relacionam com a comunidade e meio ambiental.

Segundo Sardinha, a “responsabilidade social é essencial para a capacidade de operar das empresas, o que as obriga a devotar mais atenção sobre conceitos, como ética, justiça, igualdade social, solidariedade, voluntariado e harmonia com o ambiente social. (2009, p. 44).

A pressão de diversos grupos é um fator que altera o perfil das organizações, as quais passaram a adotar uma nova postura diante da sociedade civil. Sardinha afirma que

As empresas são obrigadas a adotar postura de permanente monitoramento do seu ambiente, da sua cadeia produtiva e da sua rede logística. É necessário certificar-se de que seus colaboradores internos, parceiros contratados, fornecedores, distribuidores e, até mesmo, clientes, estejam atuando em conformidade com a legislação vigente, com os princípios éticos, com a postura esperada em termos de responsabilidade social e ambiental, em suma, de forma responsável nas atividades que lhes dizem respeito enquanto parceiros. (2009, p. 39).

A necessidade de se colocar em consonância os diferentes setores que compõem a organização, para que estes atuem em conformidade com as determinações da empresa, é tão importante quando as campanhas e projetos externos que ela apoia. A readequação da missão, visão, valores e princípios organizacionais é o ponto chave para o alinhamento dentro e fora da estrutura corporativa.

Neste sentido, o Instituto Ethos, uma associação sem fins lucrativos, criada por empresas cuja missão é auxiliar suas semelhantes a gerenciar seus portfólios de negócios de forma sustentável, objetivando a construção de uma sociedade mais igualitária, defende que responsabilidade social é:

Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade,



governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (ETHOS, 2001).

Uma das características fundamentais deste conceito é a ética em todas as relações com públicos e *stakeholders*<sup>2</sup>, colaborando, assim, para o desenvolvimento da sociedade e do produto desta com o meio ambiente. Dessa forma, é possível que as organizações atuem de maneira harmoniosa, respeitando seus colaboradores e consumidores, e melhorando a qualidade dos relacionamentos que envolvem a empresa e o meio.

### 3.2 DEBATE SOBRE O CARÁTER SOCIAL DA EMPRESA

O debate sobre a natureza das organizações e a implicação destas no meio social e ambiental é questionado por diferentes autores. Carroll (*apud* SOUSA FILHO e WANDERLEY), definiu, no final da década de 1970, a responsabilidade social empresarial (RSE) em quatro categorias distintas mais comunicáveis entre si. São elas: econômica, legal, ética e filantrópica. Nesse sentido, ele caracterizou a responsabilidade econômica como: “A primeira e mais importante responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza. Antes de mais nada, a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade”. (2006, p. 6). No entanto, estas categorias, explicitadas no tópico anterior, variam de acordo com o ambiente organizacional em questão, assim como as atitudes éticas e sociais em determinados cenários e situações, influenciando diferentes grupos de *stakeholders* da organização, o que pode acarretar em comprometimento de reputação e imagem da marca e do negócio.

Os argumentos a cerca da participação das organizações em atividades de responsabilidade social empresarial se dividem em três grupos: favoráveis, contrários e convergentes.

---

<sup>2</sup> *Stakeholders* são pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Os empregados, fornecedores, acionistas, consumidores, poderes públicos, as empresas competidoras, a mídia, os grupos ambientalistas, investidores, clientes, entre outros, podem ser considerados *stakeholders* ou públicos estratégicos, porque eles e a organização têm influência mútua. (KUNSCH, 2003, p. 330).

Segundo Jones (1999), citado por MACHADO (2002, p. 42-43), os argumentos favoráveis são de caráter ético e instrumental. Derivados de normas sociais, as implicações éticas dizem respeito a um componente normativo, de que a empresa deve agir de forma sustentável. Já o caráter instrumental está relacionado à um “cálculo racional”, de que responsabilidade social empresarial implicará em uma menor chance de “perda de reputação” e diferenciação perante a concorrência que não pratica ações e projetos de RSE.

Já os argumentos contrários remetem ao conceito de propriedade privada e na função institucional das empresas. Machado continua, afirmando que outras instituições, como governos, sindicatos e igrejas, estão incumbidas do papel social para com a comunidade. Restaria ao governo a “alocação de recursos advindos de impostos e taxas gerados a partir da atividade econômica privada, visando a redistribuição de renda e alocação mais eficiente dos recursos para aspectos sociais.” (2002, p. 43). Outro ponto levantado é o direito a propriedade privada, a partir da qual, se preserva o direito da organização de gerar lucros contínuos, sem necessariamente se preocupar com questões fora do ambiente organizacional.

Nesse sentido, Friedman (1962), citado por MACHADO, argumenta que “existe uma e apenas uma responsabilidade social da atividade de negócios – utilizar seus recursos e engajar-se em atividades delineadas para incrementar lucros tanto quanto possível dentro das regras do jogo, qual seja, engajar-se em mercado livre e competitivo sem fraudes.” (2002, p. 45).

A convergência dos argumentos favoráveis e contrários, poderia ser sintetizada a partir da afirmação de Certo & Peter (*apud* MACHADO)

O ponto de vista clássico vê as empresas como entidades econômicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo concebe as empresas como membros da sociedade. Embora as organizações de negócio exerçam claramente os dois papéis, o reconhecimento disso nem sempre responde à questão de como as companhias devem se envolver em atividades de responsabilidade social. Entretanto, em muitos casos, ambos os pontos de vista levam à mesma conclusão sobre o fato de uma empresa dever ou não se engajar em uma atividade dessa natureza em particular. Por exemplo, quando a atividade for exigida por lei, ambas as abordagens apoiam o envolvimento nela. E, em situações em que há lucro, ambas as abordagens apoiam o envolvimento na atividade. (2002, p. 46).

Esta perspectiva conciliadora vem ao encontro do conceito de cidadania empresarial. Dantas (2009) defende que as organizações passaram a se questionar

sobre temas de responsabilidade social e sustentabilidade. Sem abrir mão de seu caráter econômico e financeiro, as empresas devem atuar eticamente, retribuindo a sociedade com ações sociais e ambientais, cumprindo leis e regimentos. A visão de que a empresa não mais funciona separadamente da sociedade, mas juntamente desta, é defendida por Santos (*apud* DANTAS). Segundo o autor, são três as perspectivas organizacionais existentes, as quais se encaixam nas visões favoráveis, contrárias e convergentes quanto a responsabilidade social empresarial:

- a) A empresa unicamente como um negócio, instrumento de interesses de vários para o investidor, com visão mais imediatista e financeira dos retornos do seu capital investido.
- b) A empresa como organização social que aglutina os interesses de vários *stakeholders*, tendo para cada grupo de interesse uma política clara de atuação.
- c) A Empresa Cidadã, que opera sob uma concepção estratégica e um compromisso social, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros. (2009, p. 68).

Esta última perspectiva organizacional se relaciona a noção, já discutida, de cidadania empresarial, a qual preza pelo desenvolvimento sustentável e transformação social (CURADO *apud* DANTAS, 2009, p. 68). É importante que as mudanças sociais para as quais a organização está direcionada, comecem no interior dela mesma. A mudança da cultura organizacional e conscientização dos colaboradores reflete um engajamento por parte da empresa. A Empresa Cidadã, deve incentivar a gestão participativa e cidadania internas e ser coerente em suas ações junto à sociedade. Dertoni afirma que

Um colaborador envolvido com a missão e os objetivos da empresa, é uma pessoa mais responsável e mais comprometida com a empresa como um todo e o que se percebe, em termos financeiros, é uma redução de custos com desperdícios e um aumento de produtividade. [...] Isso gera maior satisfação no trabalho, maior qualidade de vida e um ambiente de trabalho mais limpo e respeitoso. (2002, p. 2).

Dessa forma, mudanças positivas na cultura organizacional, e não somente no ambiente de trabalho, podem ser observadas. Garantindo suporte para projetos e ações de sustentabilidade fora da organização, e atuando juntamente em outros âmbitos e grupos de interesse.

A consistência das ações que refletem, de fato, uma cultura organizacional coesa, que visa a sustentabilidade e responsabilidade social, é facilmente observada na prática. Ações pensadas de forma harmoniosa com as políticas e diretrizes

institucionais propiciam uma identidade organizacional mais forte e equilibrada, que, por sua vez, proporciona aos públicos a percepção de uma imagem corporativa e de marca fortes e bem definidas, tanto em suas intenções quanto em seus propósitos junto à sociedade e o meio em que estão presentes.

### 3.3 CREDIBILIDADE E REFORÇO DE IMAGEM

O acordar das organizações para as questões de sustentabilidade e responsabilidade social vem ao encontro com uma demanda social, governamental e de outras instituições civis. O isolamento corporativo, restrito à questões financeiras e econômicas, vem dando lugar, como discutido anteriormente, a uma reformulação de missão, visão e valores institucionais. A mudança da cultura organizacional é algo inerente ao próprio âmbito interno das empresas. É de dentro que a mudança deve vir. Kunsch (2009, p. 65) afirma que “as organizações começam a ver a sustentabilidade como uma forma de buscar um desenvolvimento mais integral e equilibrado entre o progresso econômico e o social e procuram implantar novas diretrizes nas suas formas de gestão, de produção e de administração de recursos”.

A institucionalização empresarial das práticas de responsabilidade social é algo recorrente, hoje, nas organizações. O acadêmico inglês John Elkington, citado por KUNSCH (2009, p. 66), defende o conceito de *triple bottom line*, em que delimita três pilares da RSE: desenvolvimento econômico, social e ambiental. Essas três vertentes seriam responsáveis pela sustentabilidade através do equilíbrio entre prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. Esses conceitos devem ser adotados pelas organizações de forma harmoniosa, embora o autor admita que conciliar tais perspectivas, de forma prática, não seja uma tarefa fácil. Assim, Elkington (*apud* KUNSCH) retoma o conceito de ética, apontando que:

Na entrelinha econômica/social, algumas empresas estão olhando os impactos sociais de investimentos propostos, mas antes disso existem questões como a ética empresarial, o comércio justo, os direitos humanos e das minorias e o capitalismo dos *stakeholders*. (2009, p. 67).

É necessário que não apenas a organização se mostre sustentável nas três bases de desenvolvimento apresentadas, mas que de fato ela seja responsável socialmente, que esta cultura esteja em suas raízes e razão de existência. Quanto a certeza ou não de se estar lidando e relacionando com uma empresa cidadã, Elkington (*apud* KUNSCH), conclui que:

Por muitas vezes, não seremos capazes de afirmar se uma empresa ou indústria é “sustentável”, mas poderemos nos desenvolver cada vez mais em termos de nossas habilidades em avaliar se ela está se deslocando no sentido certo ou não. O conceito dos três pilares claramente complica as situações. Um ponto a ser sugerido é que uma empresa sustentável é aquela que, ao final do período contábil, foi capaz de manter a biosfera na mesma situação em que se encontrava no início, mas, quando incluímos as dimensões social e ética da sustentabilidade, a gama de questões relacionadas à sustentabilidade e os impactos aumentam drasticamente. (2009, p. 68).

A comunicação tem papel fundamental na conscientização e propagação de informações relevantes sobre o tema. Dessa forma, a sociedade civil poderá cobrar respostas e metas estabelecidas pelas organizações, ou grupos delas, quanto as questões de responsabilidade social e sustentabilidade.

Para Melo (2003), o desafio das organizações quanto a responsabilidade social é não enxergá-la como algo restrito ao meio ambiente ou à projetos sociais. O autor argumenta que as perspectivas devem estar entrelaçadas. As estratégias a serem adotadas devem levar em consideração as três bases defendidas por Elkington, e descritas acima, quanto as dimensões econômica, ambiental e social dos projetos. Melo argumenta que

A responsabilidade social corporativa significa entender e agir em resposta a essa nova demanda da sociedade, que é a de que o valor gerado por uma empresa se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações, em particular o meio ambiente e a comunidade. [...] Assim, passam a coexistir com as preocupações anteriores focadas apenas no desempenho econômico fatores como a conduta ética nos negócios e nas suas relações com as partes interessadas, o processo de comunicação com estas partes, as dimensões ambientais e sociais que passam a integrar a disciplina do negócio na sua cadeia de valor e elaboração de balanços ditos “sociais” ou de “sustentabilidade”. (2003, p. 3-5).

O novo cenário global, propiciado pela aceleração processo de globalização a partir dos anos 70 (HALL, 2005), diminuiu as distâncias, aproximando as fronteiras e aumentando o mercado consumidor e concorrência entre produtos e empresas. As

práticas de responsabilidade social, de lá pra cá, ganharam força. Não apenas nas culturas organizacionais, mas no gosto do público consumidor. As empresas, em uma tentativa de diferenciarem seus produtos perante os concorrentes, adotam práticas de *greenwashing*, que consiste, segundo Burton (*apud* SANTOS, 2009, p. 150), na “apropriação indevida do valor ambiental por empresas, indústrias, governos, políticos ou mesmo organizações não-governamentais com a finalidade de criar uma imagem positiva, vender um produto ou uma política, ou para tentar recuperar a posição diante do público e de legisladores, após terem sido envolvidos em uma polêmica”.

No entanto, adotar tais práticas apenas buscando uma melhora da imagem corporativa ou reputação, sem, de fato, refletir na identidade organizacional, pode ser um investimento desastroso para a empresa. Santos argumenta que “ao se anunciarem produtos e serviços “verdes”, é necessário que estes realmente apresentem solidez do ponto de vista comercial, pois, se o objetivo for apenas a formação de imagem da empresa, eles podem fracassar por sua inviabilidade, pela inadequação de preços ou por baixos perfis promocionais.” (2009, p. 150). O autor afirma, quanto a coerência entre empresa e produto, que ambos devem refletir um mesmo modelo de negócios, que façam sentido em sua totalidade. E destaca que “em um ambiente de regulação crescente e no qual os consumidores se mostram cada vez mais atentos, iniciativas de *greenwashing* serão cada vez menos toleradas e estarão até mesmo sujeitas a boicotes públicos.” (2009, p. 150).

Embora essas práticas estejam presente em diversos produtos e serviços disponíveis nas prateleiras dos supermercados, percebe-se uma verdadeira mudança nas culturas organizacionais de grandes corporações. A compreensão da validade do conceito de responsabilidade social deve ser inserido no âmago organizacional, em consonância com o pilar econômico e financeiro. Dantas reflete bem a situação atual em que se encontra a sociedade, no caminho da sustentabilidade ambiental e respeito ao próximo.

Apesar de convivermos, nos dias atuais, com tantas notícias negativas a respeito do aquecimento global e da pouca habilidade de determinados governos em compreender a necessidade de redução dos gases que ampliam o efeito estufa, temos ouvido, ao mesmo tempo, boas notícias, seja de políticos que abraçaram causas ambientalistas, ou de empresas que vêm procurando incluir ações de responsabilidade ambiental em todas suas esferas organizacionais. Com efeito, a expansão do sistema de gestão ambiental, a

ampliação da ecoeficiência na produção, a transformação do ciclo de vida do produto para ambientalmente responsável, e a educação ambiental para os funcionários, a comunicação ambiental e o relacionamento ambientalmente pró-ativo para com a sociedade, passaram a ser preocupações inerentes a algumas empresas modernas. (2009, p. 88).

As práticas de responsabilidade social e sustentabilidade desenvolvidas pelas empresas devem estar ligadas aos valores e filosofias organizacionais. As preocupações por questões ambientais e sociais, além de refletirem positivamente em reputação e imagem corporativa, modificam a comunidade, com a criação de uma via de mão-dupla, um sistema de ganha-ganha. Na medida em que as empresas realizam projetos de responsabilidade social, ganham o respeito e aprovação dos públicos, ao mesmo tempo em que beneficiam o ambiente, e os consumidores, por sua vez, valorizam a marca e a empresa pelo trabalho desempenhado ambiental e socialmente.

Em muitos casos, para que surtam o efeito desejado junto ao público, essas mudanças no perfil institucional das organizações necessitam do apoio de ferramentas comunicacionais de outras áreas, como a mercadológica e de marketing. O capítulo seguinte trata dos conceitos de gestão e equidade de marcas, assim como técnicas que essas áreas fazem uso para adentrarem no imaginário dos clientes e consumidores, difundindo, assim, a mensagem pretendida pela marca e empresa.

## 4 GESTÃO E EQUIDADE DE MARCAS

*“Produtos são feitos em fábricas, mas uma marca é feita na sua cabeça e no seu coração. Produtos são distribuídos pelas fábricas aos milhares, mas marcas são compradas uma de cada vez. E são vendidas através de sentimentos.”*

Daryl Travis (*apud* MARCONDES, 2003, p. 26)

O processo de construção e desenvolvimento de uma marca perpassa diferentes esferas organizacionais. Os valores e atributos relacionados ao produto ou serviço devem ser condizentes com as expectativas dos clientes e consumidores. Como discutido nos capítulos anteriores, o valor a ser desembolsado por determinado bem não é mais uma variável incondicional no momento da compra. Perez e Bairon (2002, p. 69) afirmam que “a segurança, e não a economia, é muitas vezes, fator decisivo na compra”. A imagem de determinada marca e, conseqüentemente, da organização que a licencia, assim como seu comprometimento com questões de responsabilidade social e sustentabilidade, influenciam, também, no momento de aquisição. Assim, ao se analisar o processo de gestão de marca, faz-se necessária uma leitura mais abrangente, que englobe, juntamente às quatro variáveis do composto de marketing - produto, preço, praça e promoção, os esforços das relações públicas no que tange reforço e manutenção da imagem e reputação institucional. Dantas argumenta que

Sabe-se que os consumidores são submetidos a milhares de mensagens comerciais por dia, por meio dos veículos de comunicação. Chamar a atenção dessas pessoas, portanto, se torna cada vez mais difícil para os anunciantes. Nem por isso grandes empresas e corporações, mesmo as que possuem as marcas mais reconhecidas do mundo, deixam de investir regular e ostensivamente em mensagens institucionais. Afinal, é fundamental para qualquer estratégia de marketing bem elaborada marcar a presença no mercado com competência. Isto se faz com uma comunicação bem feita, que realimenta a conexão entre o consumidor e a marca. Esta, por sua vez, quando forte e consolidada, acrescenta valor intangível e significativo para o patrimônio das empresas e organizações em geral. (2009, p. 53).

A preocupação em como a empresa é retratada por seus públicos remete ao trecho de abertura desse capítulo. Travis, ao defender a separação entre o produto em si e a marca, abstrata, vem de encontro com o argumento de Dantas. Faz-se



necessário que os investimentos de comunicação não apenas sejam centrados na publicidade, mas também na imagem institucional e reputação pretendida e fiel àquilo que de fato é a organização. Desta forma, o sentido é apreendido pelos públicos é um retrato mais coerente da empresa e marca em si, sendo possível uma maior fidedignidade entre o que a marca é e o que o público tem dela em seu imaginário. Estreitando, assim, os laços e aumentando a fidelidade entre quem vende e quem compra.

No que concerne a imagem organizacional, Baldissera afirma que esta é:

[...] resultante de todas as experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a uma mesma empresa, a um produto, a uma personalidade. Assim, pode-se falar em imagem positiva, quando ocorrem processos que atualizam altos níveis de empatia/simpatia entre as pessoas/públicos e o político, a personalidade, a empresa ou a instituição. (2003, p. 5).

Nesse sentido, a gestão da marca está, também, relacionada a imagem institucional, as percepções dos públicos quanto ao todo organizacional, e de que maneira esta personalidade, na forma de empresa, gere seu portfólio de negócios e marcas. A partir da comunicação integrada e dos esforços conjuntos de diferentes departamentos é possível um alinhamento e mais coerência no processo de gestão de imagem e marca. Perez e Bairon afirmam quem

Quando tratamos do tema comunicação através da imagem, no ambiente empresarial, estamos nos referindo à construção da imagem organizacional e essa passa, obrigatoriamente, pela sua marca. As marcas erguem uma carga cultural e simbólica, que é a própria razão de seu valor. (2002, p. 57).

Os trabalhos conjuntos da comunicação integrada, relações públicas e marketing, propiciam maior equidade organizacional no que tange objetivos e metas a serem alcançadas, tanto interna quanto externamente.

A sociedade atual está imersa em um mundo de marcas, muitas das invenções modernas e mesmo utensílios do dia-a-dia são lembrados ou reconhecidos não por seus nomes próprios, mas pela marca que o produz e representa. O escopo maior a ser atingido pelas organizações é terem suas marcas associadas ao bem que produzem, ou seja, não mais lâ de aço, mas Bombril, ou então lâmina de barbear, mas Gillette, por exemplo. Perez e Bairon (2002, p. 112), observam que “os novos fenômenos de desmaterialização do consumo e disseminação da comunicação provocam mudanças radicais na economia e levaram

a criação, entre outras coisas, do estudo dos processos de criação de valor”. Nesse sentido, o valor intangível alcançado por tais marcas é tão expressivo quanto ao tangível, ou seja, suas instalações, lucros e tecnologia. O valor agregado à marca, juntamente com sua imagem, se tornam um dos maiores patrimônios das empresas.

Além disso, Perez e Bairon (2002, p. 62) indicam que “as marcas tornam-se uma proteção ao consumidor, que pode identificar a origem da mercadoria comprada”. Uma vez que a marca é reconhecida e tem o aval daquele que dela faz uso, o processo de escolha dentre as diversas opções de um mesmo produto passa a ser automatizado, e a necessidade da empresa, detentora da marca líder e reconhecida, de reconquistar consumidores, a cada nova compra, é reduzida drasticamente. Kotler e Keller, ao discutir a relação marca-consumidor, afirmam que

As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores - sejam indivíduos ou organizações - atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor. Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida. Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto e do programa de marketing do produto. Descobrem quais delas satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. À medida que a vida dos consumidores se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos é inestimável. (2006, p. 269).

O desenvolvimento e gestão das marcas pode, assim, representar uma vantagem competitiva para as empresas, pois, a medida que o produto se sobressai em relação aos concorrentes, menores serão as chances de que outras marcas ingressem no mercado e maior será a fidelidade dos clientes à marca conhecida e testada. Além disso, maior fidelidade significa uma disposição a se pagar mais pelo produto conhecido, mesmo que este seja igual ou semelhante ao de outra marca não tão reconhecida ou conceituada na mente do consumidor. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 269).

#### 4.1 O PROCESSO DE GESTÃO DE MARCAS

As relações entre consumidores e marcas ultrapassam a esfera comercial. A compra de um produto trás consigo a promessa de satisfação e segurança. Assim, o

cliente adquire um produto juntamente com o valor agregado à este, seja pela marca, qualidade, entre outros valores intangíveis. Nesta equação adiciona-se também a imagem da empresa que o licencia no imaginário de quem consome. Ao analisarem o modo como uma marca se configura, Kotler e Gertner afirmam que

Ela constitui uma promessa de valor, estimula crenças, evoca emoções, inspira comportamentos. Tem personalidade e fala por seus usuários. Assim, pode aumentar ou diminuir o valor percebido de um produto. Os consumidores esperam pagar menos por produtos sem marca ou baixo valor líquido da marca e, por outro lado, estão dispostos a pagar mais por marcas que eles e/ou a sociedade valorizam. As marcas possuem valor não só para clientes como para investidores, e negociações de mercado. Seu valor inclui várias dimensões, como desempenho, imagem social, fidelidade e identificação. (2004, p. 1).

É necessário, no entanto, primeiramente, que a empresa faça a opção pelo uso ou não da marca em sua linha de produtos. Deve-se analisar o custo-benefício de implantar a marca em determinado produto ou simplesmente apresentá-lo de forma genérica aos consumidores. A utilização da marca acarreta custos maiores de produção de embalagens e divulgação, porém, diferente dos produtos genéricos, o preço a ser pago por itens cujo valor agregado da marca esteja presente, é maior. Perez e Bairon elencam uma série de vantagens quanto ao uso da marca nos produtos

1) identifica o produto e, portanto, protege o consumidor; 2) é comum que os consumidores se disponham a adquirir um produto um pouco mais caro, de marca conhecida, do que um produto mais barato, desconhecido; 3) muitos consumidores valorizam mais o status sinalizado pela marca do que os benefícios racionais do produto; 4) facilita a compra e reduz o tempo de decisão; 5) protege o produto contra imitações; 6) diferencia, identifica e localiza o produto no ponto-de-venda; 7) satisfaz e estimula a compra repetida; 8) pode gerar lealdade; 9) possibilita, invariavelmente, maiores lucros; 10) permite segmentação. (2002, p. 69-70).

A decisão por explorar uma marca em um produto integra uma das etapas do processo de gestão de marcas, também chamado de *branding*. O objetivo desta técnica, é dotar de marca e valor um produto na mente do consumidor. Não é um simples trabalho de marketing, mas o desenvolvimento progressivo da marca e seus atributos, tangíveis e intangíveis, na percepção do público. Em última instância, a marca “é uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as

percepções e até idiosincrasias dos consumidores.” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 269).

Da mesma forma que Kotler e Keller (2006), Dantas analisa as técnicas adotadas pela gestão de marcas e avalia seus desdobramentos junto a percepção do público quanto ao processo de agregação de valor.

O maior propósito do *branding* é fazer com que as pessoas façam uma associação positiva de um determinado produto com uma determinada marca, persuadindo sua escolha e reforçando o valor e a satisfação que esse consumidor terá ao adquiri-lo. Essa visão define os conceitos e a personalidade da marca, além de adicionar valores e fidelizar o cliente, que se identifica e interage com os produtos. Por meio dessa estratégia, pode-se saber qual é a visão do cliente perante uma marca e o que precisamos fazer para superar suas expectativas. (2009, p. 86).

As técnicas de *branding* devem, então, diferenciar o produto, cuja marca é destacada, dos semelhantes concorrentes. Essa diferenciação deve ser clara na mente dos clientes, uma vez que estes não devam achar que “todas as marcas na mesma categoria seja semelhantes.” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 270). Tal diferenciação garante vantagem competitiva e gera valor à empresa e marca. Muitas destas, tornam-se representações na mente e cotidiano dos consumidores, e mais do que simples símbolos econômicos e de dividendos para as empresas, passam a integrar a cultura popular, os hábitos de consumo e influenciar na vida das pessoas.

O *branding* age na percepção das necessidades e desejos dos consumidores, cria vantagens e posiciona produtos e serviços de tais marcas de forma a cativar clientes e criar laços de fidelidade e lealdade no momento de compra. Dantas defende que “as grandes marcas estão associadas à garantia de qualidade, e os consumidores tendem a assumir marcas como pontos de referência. Ao optarem por uma empresa, um produto ou um serviço, eles trazem consigo algum nome, uma marca forte, fácil de ser lembrada ou reconhecida.” (2009, p. 86).

No cenário competitivo de produtos e serviços, em que inúmeras marcas, aparentemente semelhantes, estão disponíveis aos consumidores, o processo de diferenciação através do *branding* se apresenta como uma alternativa frente a concorrência. Assim, deve integrar o processo estratégico organizacional, pois é “um processo sistêmico e multidisciplinar, em que se integram disciplinas de gestão, do marketing, dos recursos humanos, da comunicação e do *design* entre outras, com

vistas a conferir valor à marca e acentuar-lhe o caráter de perenidade.” (DANTAS, 2009, p. 86).

As técnicas adotadas pela gestão de marcas devem, assim, estar presentes em todas as esferas organizacionais, fazendo parte dos pilares da empresa e da gestão corporativa. Lisbôa afirma que

No *branding*, a filosofia da empresa é voltada para a marca. Dessa forma, todas as decisões a serem tomadas pela organização devem estar voltadas para o comportamento e para a personalidade dela. Cada participante da empresa, empregados e dirigentes, deve perceber claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance desse objetivo. [...] Em essência, *branding* é a efetivação de todas as promessas e percepções que a organização quer que seus consumidores, empregados, dirigentes e todos que a constituem, tenham. (2004, p. 36-37).

Da mesma forma que Dantas (2009), Lisbôa (2004), ressalta os esforços integrados das diferentes áreas organizacionais em torno da gestão da marca corporativa, e que esta deve ser disseminada dentro e fora da empresa como parte da filosofia adotada por e para seus públicos, internos e externos, assim como seus *stakeholders*.

A gestão de marcas deve ser algo compartilhado com clientes e consumidores. A empresa almeja com o *branding* ser percebida por seus públicos como portador das características e particularidades que fazem dela especial e diferenciada na mente destes. Assim, além de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, boa comunicação e relacionamento com os públicos é fundamental para o sucesso da marca e empresa. Nesse sentido, Lisbôa define que o principal objetivo do *branding* é

Criar e desenvolver marcas fortes de valor inestimável, com características realmente diferenciadoras quer do ponto de vista racional e emocional, mas que resistam ao tempo, criando um mito de longevidade inigualável, alimentando o espírito do consumidor para que ele seja um defensor incondicional da marca. (2004, p. 37).

Da mesma forma, as técnicas de *branding* podem ser focadas tanto no produto físico em si, quanto para a marca de forma geral. Tal opção vai de encontro com o portfólio de negócio da empresa e a forma como deseja criar vantagem competitiva frente aos concorrentes. Kotler e Keller exemplificam tais perspectivas

A diferenças entre as marcas muitas vezes estão relacionadas aos atributos ou às vantagens do produto em si. Gillette, Merck, Sony, 3M

e outras foram líderes em suas categorias de produto durante décadas devido, em parte, à contínua inovação. Outras marcas criam vantagem competitiva por meio de fatores não relacionados ao produto. Coca-Cola, Calvin Klein, Gucci, Tommy Hilfiger e Marlboro, entre outras, tornaram-se líderes em suas categorias de produto compreendendo as motivações e os desejos do consumidor e criando imagens relevantes e cativantes para seu produto. (2006, p. 270).

A escolha pelo uso das técnicas de *branding* na própria marca da empresa ou em produtos específicos pode estar relacionada, como mencionado, pelo portfólio de negócios e o modo como a empresa os gerencia. Perez e Bairon (2002, p. 72) argumentam que, após a opção da empresa por seguir com a implantação da marca em seus produtos, existem três formas básicas de se administrar as técnicas de *branding*:

- 1) Umbrella brand (marca guarda-chuva): Empresas que utilizam a mesma marca para diferentes produtos ou linhas de produtos. É o caso da Unilever, que vende variados produtos, de categorias distintas, como maionese Hellman's e sabonete Dove porém, embora os produtos sejam distintos e vendidos separadamente, pertencem e fazem parte de uma única marca, a Unilever. Essa técnica garante “baixo custo para introdução de novos produtos [...] e possibilidade de boas vendas, em caso de marca forte”. (2002, p. 73).
- 2) Marca individual: “Garantem maior otimização da segmentação de mercado” (2002, p. 76), na medida que uma mesma empresa oferece produtos semelhantes, porém de marcas distintas, podendo assim, atender diferentes públicos no que tange a qualidade e preço. É o caso dos sabões em pó. Entre as oito maiores marcas no mercado, três delas, OMO, Minerva e Campeiro, são controladas pela Gessy Lever, e duas delas, Ariel e Ace, pela Procter & Gamble.
- 3) Marcas mistas: “Estratégias que buscam personalizar os produtos sem abandonar o aval da marca guarda-chuva”. (2002, p. 77). Assim, o produto é conhecido de forma independente da marca guarda-chuva, porém ainda tem sua aprovação. Entre as combinações possíveis de marcas mistas, pode-se citar: a) Marca do produto + Marca da empresa - é o caso da esponja de limpeza Scotch-Brite; b) Nome do produto + Marca da Empresa - é o caso do Sucrilhos Kellogg's; c) Nome do produto/linha/coleção + Marca guarda-chuva - “muito utilizada na indústria da moda, em que a marca ou nome do estilista funciona como uma espécie de aval, enquanto outro nome identifica o produto, linha ou coleção.” (2002, p. 79); d)

Nome/marca do produto + marca guarda-chuva + marca da empresa - “estratégia permite que o produto seja ao mesmo tempo individualizado e identificado com o restante da linha, além de contar com o reforço do guarda-chuva institucional.” (2002, p. 79). É o caso da linha de cafés solúveis Nestlé, a qual possui no nome individual de cada café, seguido da marca guarda-chuva Nestlé, e ainda o guarda-chuva institucional em destaque na embalagem.

Esta análise dos possíveis percursos a serem seguidos pelas empresas para divulgarem suas marcas em produtos e serviços, deixa transparecer as múltiplas possibilidades e benefícios das técnicas de *branding*. Sobre seus diferentes usos, Dantas observa que “suas particularidades podem fazer com que consumidores de diferentes perfis retirem sensações, experiências e percepções diferentes sobre a mesma marca.” (2009, p. 86). Dessa forma, a gestão do valor agregado à marca deve oferecer benefícios aos consumidores, se mantendo relevante e coerente na posição pretendida.

#### 4.2 EVENTOS COMO FERRAMENTA DE *BRANDING*

Entre as inúmeras possibilidades e usos das técnicas de *branding*, a realização de eventos se destaca por ser “a mais nova forma de “alavancagem” de qualquer negócio profissional [...] e um poderoso veículo publicitário que deve ser explorado por empresas que possam vincular positivamente suas imagens e seus produtos e serviços”. (SILVA, 2005, p. 27-30).

O evento se configura, ao mesmo tempo, como um instrumento institucional e mercadológico, sendo incluído como um dos componentes do mix da comunicação. Dissemina informações a respeito da empresa, propicia interação com a mídia e públicos de interesse, garantindo, assim, maior visibilidade e enfoque à imagem corporativa e de marca dos produtos e serviços ofertados. Nesse sentido, também se configura como uma ferramenta mercadológica, pois, a partir da visibilidade e relacionamento com a imprensa e consumidores, estimula a promoção e vendas de seus bens. Nesse sentido, Giacaglia (*apud* SILVA) inúmera os benefícios dos eventos para o negócio

a) estreitamento das relações com os clientes, possibilitando uma interação com todos os profissionais da empresa; b) apresentação dos produtos/serviços da empresa para seu mercado-alvo, ampliando o leque de exposição; c) ganho de novos clientes, por meio da venda a curto, médio e longo prazo; d) alavancagem da imagem institucional; e) estabelecimento de novos contatos comerciais; f) lançamento de novos produtos. (2005, p. 25-26).

Garantindo a atenção do público de interesse e mídia, o evento é uma forma da empresa de gerenciar sua marca, institucional e mercadológica, promovendo uma consonância entre ambas na mente do público, que passa a associá-la positivamente aos produtos e serviços que oferece, agregando, assim, valor à marca. Meirelles (*apud* SILVA) destaca a integração institucional e promocional do evento, argumentando que este é

empregado na comunicação dirigida com o fulcro de criar um conceito e estabelecer uma imagem de organização, produtos, serviços, ideias e pessoas por meio de um acontecimento previamente planejado num espaço de tempo determinado, promovendo, entre os participantes, uma aproximação física ou por meio de algum recurso tecnológico. (2005, p. 30).

O evento como ferramenta de *branding* se caracteriza por promover a marca, disseminando na mente do público uma imagem a cerca daquilo que esta deseja comunicar e vender. Nesse sentido, Melo Neto destaca, entre os inúmeros tipos de eventos, o promocional de marcas, que “objetiva melhorar o perfil da marca participante e aumentar sua exposição na mídia.” (1998, p. 46).

A experiência do evento junto ao público promove uma diferenciação da marca no imaginário do consumidor e, na medida em que este vivência e interage com o produto ou serviço, o destaca de seus semelhantes concorrentes, agregando valor e o posicionando em sua mente em lugar de destaque. Esse é o objetivo da gestão de marcas focada na promoção de eventos. Promover a marca, garantindo ao público participante uma experiência inovadora e, ao mesmo tempo, relacionada aos ideais e atributos que deseja que façam parte de seus produtos e serviços.



#### 4.3 BRAND EQUITY E GESTÃO EMPRESARIAL

A equidade de marca, ou *brand equity*, está relacionada ao valor agregado aos produtos e serviços de uma empresa. Ao mesmo tempo que quantifica um dado financeiro, se depara com a intangibilidade dos valores psicológicos e mentais do consumidor a cerca de tal marca. A forma como a marca é retratada junto ao público, e as experiências destes com ela, influenciam na maneira como estes reagirão às atividades de marketing da empresa. Kotler e Keller (2006, p. 271) defendem critérios para determinar o *brand equity* de uma marca quando o foco de análise parte dos consumidores do produto ou serviço. Primeiramente, deve-se analisar se há um conhecimento por parte do público sobre a marca; se, além das atividades do marketing, como propagandas, já existe uma imagem a cerca daquilo que está sendo veiculado. Uma reação mais favorável ao produto indica um *brand equity* positivo, por exemplo. Assim, a existência de respostas diferentes, advindas de experiências anteriores com a marca, consiste em um conhecimento da marca. Quando administrada de forma correta, a marca cria “associações fortes, favoráveis e exclusivas com o cliente”. (2006, p. 271). Outro ponto a ser levantado refere-se justamente a essa resposta diferenciada dos consumidores e, a partir construção do *brand equity*, esse conhecimento “se reflete em percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspectos do marketing de uma marca.” (2006, p. 271). Nesse sentido, os autores elencam as vantagens para a marca quanto a um *brand equity* favorável, como pode ser observado na tabela abaixo (TABELA 2):

TABELA 1 - BRAND EQUITY

<b>Vantagens de marketing que uma marca forte proporciona</b>
Melhor percepção do desempenho do produto
Maior fidelidade
Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência
Menor vulnerabilidade às crises de marketing
Maiores margens
Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço

<b>Vantagens de marketing que uma marca forte proporciona</b>
Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço
Maior cooperação e suporte comercial
Mais eficácia das comunicações de marketing
Possíveis oportunidade de licenciamento
Oportunidade adicionais de extensão de marca

FONTE: KOTLER; KELLER (2006, p. 271).

Dessa forma, é possível observar que as percepções e interações do público com a marca funcionam como uma espécie de garantia, e elevam o *brand equity*. Na medida em que agrega valor à marca, possibilita a empresa uma maior flexibilidade e segurança quanto a seu produto e seus consumidores. Já para aqueles que consomem tal marca, a confiabilidade no produto que adquirem garante maior tranquilidade e familiaridade no momento da compra e, posteriormente, uso.

Paralelamente, Aaker define equidade de marca como “um conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes”. (1996, p. 17). Entre as principais características de *brand equity*, Aaker destaca (TABELA 3):

TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DE *BRAND EQUITY*

Conscientização sobre a marca registrada
Qualidade percebida
Fidelidade em relação à marca
Associações relativas à marca

FONTE: AAKER (1996).

A partir da boa gestão dessas variáveis é possível se obter um posicionamento positivo da marca na mente dos clientes. Dessa forma é possível agregar valor e estimular o *brand equity*, garantindo, assim, maior longevidade, sucesso e lealdade do público e marca. Além disso, a conscientização dos consumidores em relação a marca também deve ser levada em consideração. A

equidade de uma marca será melhor na medida em que o público a reconheça e a recorde.

No entanto, o *brand equity* também pode ser negativo, ou seja, as percepções do público quanto a marca podem denegrir o produto ou serviço por ela ofertado. Nesse sentido, como discutido nos capítulos anteriores, devem estar presentes na equação estratégica da comunicação organizacional outros elementos além do marketing ou ferramentas de *branding*. As relações públicas se fazem necessárias para o bom e aberto diálogo com os públicos de interesse, assim como para a manutenção da imagem institucional e identidade corporativa. Kunsch defende que

O apoio que relações públicas podem oferecer à empresa para ela alcançar seus objetivos mercadológicos é efetivo na medida em que, por meio das atividades de planejamento suas relações com os públicos sejam caracterizadas pelo mútuo entendimento e pela colaboração e os possíveis motivos de conflitos gerados nessas relações sejam minimizados e até resolvidos de forma adequada para ambos os lados. (2001, p. 56).

A junção dos esforços de diferentes áreas do negócio garante uma centralização dos objetivos e metas a serem alcançados, assim como disseminação e maior clareza da cultura organizacional, dentro e fora da empresa. No que tange o processo de *branding* e *brand equity*, essa unificação de objetivos propicia aquilo que Knapp define como Culturalização de Marca.

Processo pelo qual todos os empregados e dirigentes (atuais e futuros) ficam expostos ou sujeitos ao somatório de crenças, comportamentos, e maneiras características de uma determinada marca, aumentando, assim, o nível de consciência com vistas a melhorar a capacidade de viver a “promessa”, tanto individualmente quanto em termos da organização como um todo”. (2002, p. 139).

A culturalização, aliada a comunicação estratégica integrada, garantem vantagem competitiva à marca e empresa. Pois, dessa forma, tanto o trabalho institucional quanto o mercadológico, são contemplados e, dá união dessas áreas, são possíveis ações efetivas de *branding* que propiciem *brand equity* positivo com o alinhamento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Dantas defende que

As ações de *branding* podem ser manifestadas e arquitetadas através da equidade de marcas. Sendo o *branding* um conjunto de interações entre a marca e os seus públicos, ele se configura também como uma dinâmica de relações cujo objetivo é potencializar as percepções acerca da marca, fundamentada principalmente na cultura, visão e valores da empresa. (2009, p. 85).

Uma boa gestão e equidade de marca, dependem, assim, além de produtos e serviços de qualidade, de uma cultura corporativa forte e coesa, em que as premissas organizacionais, e a identidade central, se façam difundidas entre seus públicos, sejam colaboradores, *stakeholders* ou consumidores finais.

Este é o caso da cervejaria Heineken. Na medida em que a empresa traçou novas metas organizacionais, vinculadas à questões socioambientais, seu portfólio de produtos foi readequado para seguir esses propósitos. Além disso, o novo posicionamento da marca refletiu uma nova perspectiva quanto a cultura organizacional até então vigente. A análise aprofundada a cerca desse caso será feita logo em seguida à discussão metodológica do trabalho, a qual será tratada no próximo capítulo.

## 5 METODOLOGIA

A partir da leitura e familiarização com o tema de pesquisa, foi possível compreender melhor as particularidades do objeto de estudo. A sistematização do conhecimento a cerca dos temas imagem institucional, responsabilidade social e *branding* foi necessária uma vez que os esforços conjuntos dessas três áreas em projetos e ações organizacionais é recente. Dessa forma, foi possível delinear a pesquisa. Tal delineamento está descrito no capítulo de Introdução e caracteriza-se por

Referir-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas. (GIL, 2002, p. 43).

Esta monografia divide-se, então, em duas etapas. Primeiramente, com base nos objetivos gerais, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória a cerca do tema, sendo possível, assim, um melhor conhecimento e aprofundamento nas questões que englobam as três vertentes a serem pesquisadas: imagem, responsabilidade social e gestão de marcas. Gil argumenta que

Estas pesquisas [*exploratórias*] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (2002, p. 41).

A pesquisa exploratória envolveu o levantamento bibliográfico e documental, seguido da análise de estudo de caso. Segundo Gil, este delineamento é bastante comum quando parte-se de uma pesquisa exploratória, o autor defende que, “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.” (2002, p. 41).

Na primeira etapa, a realização da pesquisa bibliográfica contou com a leitura e sistematização de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos apresentados em congressos e eventos da área de comunicação. De

acordo com Gil, “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (2002, p. 45). Entretanto, deve-se atentar à qualidade dos dados coletados, uma vez que estes podem comprometer os resultados e análises realizados. Para isso, é necessário que o pesquisador “assegure-se das condições em que os dados foram obtidos, analise em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, cortejando-as cuidadosamente.” (GIL, 2002, p. 45).

Da mesma forma, a pesquisa documental foi realizada com o objetivo de levantar informações diversas sobre o tema pesquisado. Foram coletados, exaustivamente, dados de sites de organizações, recortes de entrevistas e reportagens, entre outros materiais. A diferença fundamental em relação a pesquisa bibliográfica está na natureza das fontes. Uma vez que os dados documentais ainda não receberam tratamento analítico, é fundamental que o pesquisador atente-se para a não-representatividade e subjetividade dos documentos. Quanto a essas desvantagens, Gil argumenta que

São críticas sérias; todavia, o pesquisador experiente tem condições para, ao menos em parte, contornar essas dificuldades. Para garantir a representatividade, alguns pesquisadores consideram um grande número de documentos e selecionam certo número pelo critério de aleatoriedade. O problema da objetividade é mais crítico; contudo, esse aspecto é mais ou menos presente em toda investigação social. Por isso é importante que o pesquisador considere as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva. (2002, p. 47).

Realizada a pesquisa bibliográfica e documental a cerca dos temas propostos, seguiu-se, em um segundo momento, com a análise expositiva de estudo de caso. A escolha do caso da cervejaria Heineken no evento Lollapalooza em 2013 veio ao encontro das discussões teóricas abordados na primeira parte dessa monografia. Os pressupostos expostos ao longo dos três primeiros capítulos assemelham-se, na prática, as intenções institucionais e mercadológicas da empresa, e as ações desenvolvidas no evento reforçaram tais perspectivas e serviram à análise da pesquisa. Quanto ao uso da técnica de estudo de caso, Yin defende que

A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como processos organizacionais e administrativos. (2001, p. 21).

As ações que envolvem as três perspectivas abordadas nessa monografia - imagem, responsabilidade social e *branding* - são um fenômeno contemporâneo e, ainda segundo Yin, dado o contexto temporal, esse método de pesquisa se sobressai em relação as outras opções disponíveis, pois

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (2001, p. 30).

Entre as vantagens da utilização desse método de pesquisa, Gil afirma que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (2002, p. 54). Além disso, o autor defende que o estudo de caso único preserva o caráter do objeto estudado, descreve a situação do contexto analisado e, ainda, permite a formulação de hipóteses e desenvolvimento de teorias. (GIL, 2002, p. 54). No que tange a preparação ao estudo de caso, Yin defende que a revisão bibliográfica é uma maneira a se alcançar maior precisão na formulação das questões mais significativas sobre o tópico pesquisado. (2001, p. 28).

Entre as possíveis desvantagens ao uso dessa técnica, cabe destacar a dificuldade de generalização dos resultados. No entanto, como argumenta Gil, “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.” (2002, p. 55). Dessa forma, objetivo do estudo de caso é expandir e alargar conhecimentos, não determinar frequências. Lipset, Trow & Coleman (*apud* Yin, 2001, p. 29) afirmam, em específico sobre a técnica de caso único, que o objetivo tal pesquisa é se fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.

## 6 HEINEKEN: *BREWING A BETTER FUTURE*

*“Heineken is the world’s most international brewer. We are a truly global citizen; for us, this means we have a responsibility to make things better – now, and for generations to come.”*<sup>3</sup>

A história da cervejaria Heineken iniciou-se em 1864, quando foi fundada, na cidade de Amsterdam, Holanda, por Gerard Adriaan Heineken. O processo de internacionalização da marca teve início na segunda década do século XX, em mercados com pouca tradição na bebida, como os países asiáticos. Em meio a crise econômica dos anos de 1930, ao assumir o compromisso de não demitir nenhum funcionário durante o período de recessão, já apresentava características de uma empresa preocupada com questões sociais e a comunidade. Em 1933, com o fim da Lei Seca nos Estados Unidos, a cervejaria foi a primeira marca internacional a entrar no mercado norte-americano. A partir dos anos de 1950, seguindo a premissa de expansão da marca pelo mundo, adotou a estratégia de marketing denominada “A cerveja pode viajar”. Ao longo das últimas décadas, a Heineken incorporou ao seu portfólio de negócios a cervejaria austríaca Brau-Breiteiligungs e a escocesa Scottish & Newcastle. Presente no mercado brasileiro desde 1990, em 2010, adquiriu a divisão de cerveja do grupo Femsa e hoje possui oito fábricas no país. Além disso, é a cervejaria número um na Europa, a segunda maior do mundo em rentabilidade no setor e a terceira em volume de vendas, com mais de 250 marcas, mais de 85 mil funcionários, 165 cervejarias e atuação em mais de 70 países.

De acordo com o plano estratégico da empresa, a Heineken assume o compromisso de buscar a liderança nos mercados em que atua, sempre com responsabilidade e transparência. Além disso, no que concerne a expansão da marca pelo globo e a disseminação de seus valores, afirma que

são pontos de honra a qualidade, a inovação, a alegria de viver e o respeito às pessoas e ao meio ambiente nas regiões em que atua. Para isso, apoia-se no portfólio mais valioso do mundo e na convicção de que tem pleno direito ao título de “cervejaria mais internacional do mundo”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> FONTE: <http://www.theheinekencompany.com/sustainability/strategy/our-approach> Acesso em: 02/09/2014.

<sup>4</sup> FONTE: <http://www.heinekenbrasil.com.br/?Heineken-Internacional> Acesso em: 02/09/2014.



Dessa forma, percebe-se que a preocupação da marca vai além apenas do aumento de seus lucros e dividendos, a sociedade e meio ambiente também ocupam papel de destaque em seu planejamento estratégico.

As prioridades da empresa estão focadas em cinco áreas distintas, as quais respondem e se desenvolvem a partir de uma premissa maior. Esses cinco domínios são: 1) Crescimento da marca Heineken pelo globo, adentrar em mercados ainda pouco explorados, consolidando-se como a marca líder internacional no mercado premium de cervejas; 2) Relacionamento com consumidores dos produtos da empresa, para tornar-se, assim, parceira desses clientes, e ser reconhecida por estes como a marca preferida e mais lembrada. Para isso, investe em novos produtos que agradem públicos de diferentes regiões em que atua; 3) Atentar-se as oportunidade de novos negócios em mercados emergentes, realizando aquisições e parcerias com empresas locais, para um crescimento orgânico e sustentável nessas regiões; 4) Alavancar as operações da empresa em nível global, investindo em novas unidades em diferentes regiões do Planeta; 5) Empoderamento de colaboradores e equipes de diferentes áreas em diferentes regiões do globo. Empregando mais de 85 mil funcionários em 70 países, é necessário, para que se cresça, que todos tenham conhecimento do funcionamento da empresa, e as equipes regionais trabalhem colaborativamente garantindo o sucesso do empreendimento.

Como premissa maior para desenvolver seu portfólio de negócios, a Heineken objetiva incorporar a sustentabilidade à todas as etapas de produção, distribuição e consumo. A criação do programa *Brewing a Better Future (BaBF)* é parte fundamental da estratégia de negócios da empresa, focada nos clientes e na premissa de ser líder de mercado em todos os segmentos. Dessa forma, a sustentabilidade está no mesmo patamar que as estratégias comerciais. A imagem a seguir ilustra a estratégia de negócios da empresa orientada à sustentabilidade. (FIGURA 2).

#### Our business priorities



FIGURA 2 - ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO  
FONTE: HEINEKEN SUSTAINABILITY REPORT 2013

### 6.1 BREWING A BETTER FUTURE

Como visto acima, a sustentabilidade ocupa o ponto central entre as prioridades e estratégias da Heineken. A partir da integração de aspectos socioambientais ao modelo de negócio, diálogo com consumidores para entender suas preocupações e necessidades quanto ao tema, e modelo de gestão que privilegia a participação de seus stakeholders espalhados por todas as regiões do globo, a empresa lançou, publicamente, em 2010, o programa *Brewing a Better Future*. A meta é tornar-se, até 2020, a cervejaria mais verde do mundo.

A estratégia do BaBF, está fundamentada em três pilares de sustentabilidade: ambiental, econômico e social. Além disso, de acordo com modelo de negócio da empresa, alinhado às novas bases da economia, nas inquietações ambientais e nas relações de respeito e transparência com a sociedade, a plataforma engloba três imperativos estratégicos: melhorar, capacitar e impactar.

- Melhorar (Improve) – Melhorar continuamente os impactos de nossas marcas, práticas e negócios no meio ambiente;
- Capacitar (Empower) – Capacitar as nossas pessoas e as comunidades em que operamos;

- Impactar (Impact) – Impactar de maneira positiva a sociedade, trabalhando em prol do papel positivo da cerveja na sociedade, priorizando a responsabilidade no seu consumo. (Relatório de Sustentabilidade Heineken 2012, p. 08).

A partir dessas premissas, a Heineken identificou quatro áreas em que o programa se focaria nos próximos anos, e estipulou metas a cada uma dessas áreas-foco: água, CO2, suprimentos e consumo responsável. Tendo a sustentabilidade como prioridade de negócios, é possível observar na imagem abaixo como está estruturado o BaBF. (FIGURA 3).



FIGURA 3 - ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA  
FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE HEINEKEN 2012

Para o sucesso do programa, percebe-se, na figura acima, a necessidade do constante diálogo com stakeholders e consumidores. A difusão dos valores Heineken, de qualidade, inovação, alegria de viver e respeito às pessoas e meio ambiente nas regiões em que atua, devem fazer parte das ações e do comportamento dos colaboradores para que as metas estipuladas sejam alcançadas.

A seguir podem ser observados quais setores - produção, distribuição e consumo - cada uma das quatro áreas-foco engloba, assim como as descrições dos compromissos Heineken com cada uma dessas áreas. (FIGURAS 4 & 5).

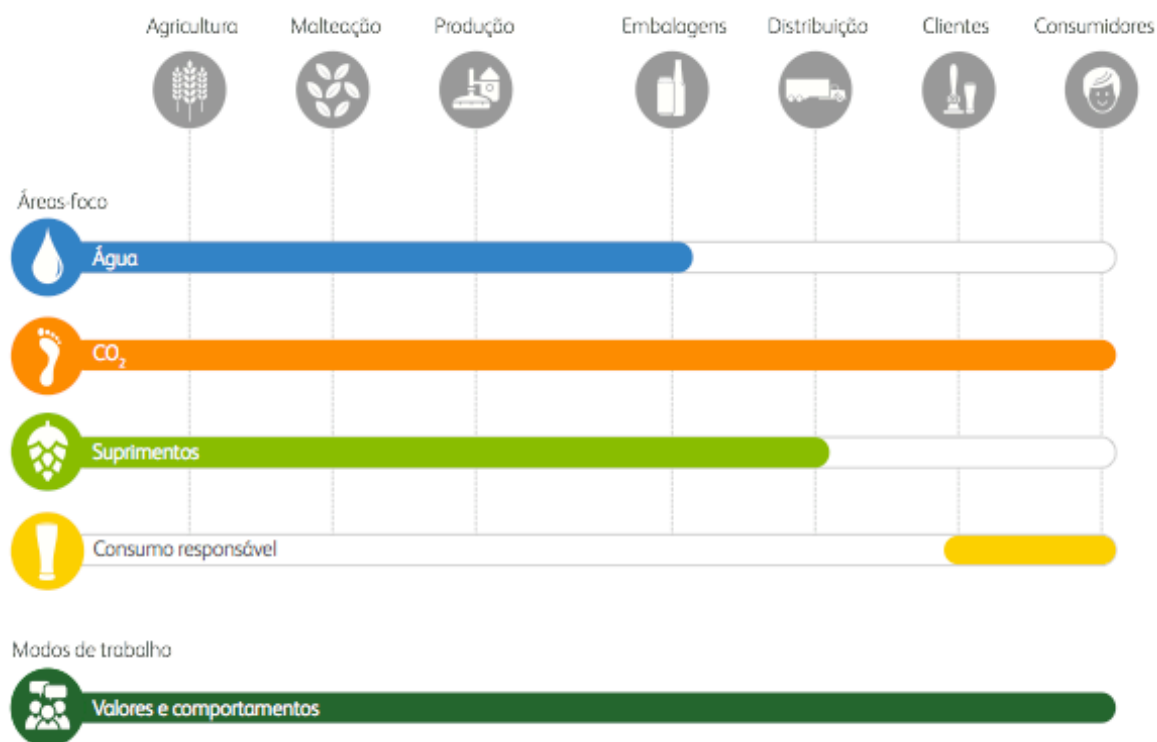


FIGURA 4 - ÁREAS-FOCO DO PROGRAMA  
 FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE HEINEKEN 2012

### Compromissos globais até 2020



#### Água

- Reduzir o consumo específico de água nas cervejarias em 25%
- Focar no balanceamento e na compensação de consumo de água por nossas cervejarias em áreas sob estresse hídrico



#### CO<sub>2</sub>

- Reduzir as emissões em 40% na produção; em 50% na refrigeração; e, na distribuição na Europa e nas Américas, em 20%



#### Suprimentos

- Alcançar 60% de fornecimento local de matérias-primas na África
- Alcançar ao menos 50% de fornecimento de matérias-primas de fontes sustentáveis
- Conformidade permanente com nosso Código de Compras



#### Consumo responsável

- Fortalecer e atuar nos compromissos setoriais da indústria
- Promover o consumo responsável por meio da marca Heineken®
- Garantir que todos os mercados tenham e comuniquem publicamente suas parcerias focadas na abordagem do tema do consumo nocivo de álcool

FIGURA 5 - COMPROMISSOS GLOBAIS ATÉ 2020  
 FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE HEINEKEN 2012

Para o sucesso do programa em todas as regiões geográficas em que a Heineken atua, é necessário que as iniciativas propostas sejam implementadas em cada uma das cervejarias da empresa, e da mesma forma, que os processos logísticos, de plantio e agricultura, de armazenamento e consumo sejam também contemplados. O andamento dos processos relativos ao BaBF são monitorados por um comitê global, formado por executivos da matriz da Heineken, na Holanda. Cada filial responde ao comitê e, ano a ano, são feitos balanços e relatórios de produtividade e desempenho das metas estabelecidas. No Brasil, desde 2010, quando o programa foi lançado, existe o Comitê de Sustentabilidade, o qual gerencia e incorpora as iniciativas globais ao modelo de gestão local.

Como já discutido anteriormente, são três os imperativos estratégicos do BaBF: melhorar, capacitar e impactar. A partir deles, projetos específicos são desenvolvidos com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas para as quatro áreas-foco: água, CO2, suplementos e consumo responsável. (FIGURA 6).



FIGURA 6 - IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS  
 FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE HEINEKEN 2012

As iniciativas propostas para cada segmento impactam diferentes setores da empresa. O imperativo Melhorar prioriza as ações que visam a diminuição da emissão de CO2 e utilização consciente dos recursos hídricos e elétricos durante a produção na fábrica e logística no transporte do produto. Já o imperativo Capacitar diz respeito as ações que visam contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, stakeholders, fornecedores e consumidores da empresa. Os projetos dessa área visam empoderar esses indivíduos, dando voz à eles e ouvindo suas opiniões. A Heineken acredita que através do engajamento desses públicos, internos e externos, é possível alcançar melhores resultados no que tange as metas de sustentabilidade, assim como, assegurar um ambiente de trabalho seguro e

saudável para seus colaboradores e promover campanhas internas e ações de desenvolvimento e incentivo à inovação mais eficientes. Por fim, o imperativo Impactar está relacionado a conscientização para o consumo responsável de álcool. Além disso, visa promover o diálogo aberto com governos, associações da indústria, clientes e consumidores sobre o consumo e cultura do álcool na sociedade.

Os objetivos do *Brewing a Better Future* impactam não apenas em ganhos nas áreas-foco e nas metas a serem alcançadas pelo programa, mas também em um posicionamento de marca à Heineken. Todo o esforço da empresa para se tornar a cervejaria mais verde do mundo até 2020, reflete na percepção dos públicos com quem ela dialoga. Tanto consumidores, quando colaboradores, fornecedores e governos percebem o impacto dessas ações na sociedade. E, fundamentalmente, nas questões a cerca de imagem e identidade, aquilo que a empresa diz ser e fazer, ou seja, sua identidade, reflete positiva e corretamente, em sua imagem perante aos públicos. No imaginário destes, a Heineken está um passo a frente das concorrentes, o que reflete, na marca, vanguarda e arrojo, ocupando, assim, posição estratégica na mente dos clientes e consumidores.

## 6.2 LOLLAPALOOZA

Criado em 1991, nos Estados Unidos, o festival Lollapalooza foi concebido pelo vocalista da banda norte-americana Jane's Addiction, Perry Farrel, como uma turnê de despedida. No entanto, seguiu itinerante pelos Estados Unidos e Canadá até 1997. Em 2004, após fracasso de público em suas últimas edições, o festival ressurgiu em um formato fixo de apresentações, e ocorre anualmente em Chicago, Estados Unidos. Em 2010, foi anunciada a estreia de versões estrangeiras do festival. Desde então, o festival já foi celebrado três vezes em São Paulo, com edições em 2012, 2013 e 2014. Além disso, já foi produzido em Santiago, Chile e Buenos Aires, Argentina.

A expressão inglesa Lollapalooza remete ao século XIX e XX, e significa “uma extraordinária ou incomum coisa, pessoa ou evento”.

As programações musicais do festival, de estilo alternativo, se aproximam do público jovem e moderno que participa do evento. Da mesma forma, essas são as características da Heineken, que nas edições de 2012 e 2013 foi a patrocinadora oficial da cerveja do Lollapalooza São Paulo. O uso da emoção e ações diferenciadas de *branding* para atrair e se diferenciar na mente dos frequentadores foram usadas não apenas para chamar a atenção, mas também, para difundir entre aqueles que com ela interagem, a mensagem de sustentabilidade da cervejaria holandesa.

O Lollapalooza não é apenas um festival de música alternativa, é também uma plataforma para ONG's e grupos políticos. Dessa forma, questões de sustentabilidade levantadas pela Heineken são, também, de interesse desse público, que se destaca por se preocupar com questões socioambientais, e ser engajado tanto quanto a Heineken no que concerne a diversidade ambiental e sustentabilidade.

### 6.3 ENJOY HEINEKEN RESPONSIBLY & TENDA SUSTENTABILIDADE

Durante a edição 2013 do festival Lollapalooza São Paulo, a cervejaria Heineken se destacou por atrelar ao evento musical suas preocupações e premissas organizacionais no que tange o projeto *Brewing a Better Future*. Tanto o festival, quanto a Heineken, estão empenhados em questões ambientais e de consumo sustentável. Dois, dos três imperativos estratégicos da marca, Melhorar e Impactar, se fizeram presentes em ações de *branding* executadas no local. A empresa Holandesa, conhecida por ações promocionais inovadoras, montou junto ao espaço destinado à marca a Tenda Sustentabilidade, para a realização do *Rock and Recycle*. Além disso, promoveu ação que visava o consumo responsável de bebidas alcoólicas durante os shows.

Para a execução do *Enjoy Heineken Responsibly*, cujo objetivo era controlar a venda de bebidas alcoólicas para maiores de idade e disseminar entre os participantes do evento informações sobre a ingestão com responsabilidade da cerveja Heineken, foram distribuídas pulseiras para identificar todos aqueles que

poderiam, legalmente, comprar e consumir o produto. Para tanto, 43 funcionários voluntários da empresa se espalharam pelos palcos e atrações do festival, entre os bares e junto aos 120 *backpackers*, vendedores ambulantes da cerveja holandesa, orientando os visitantes sobre o consumo responsável e ingestão adequada da bebida. Dessa forma, o quesito Impactar foi executado e se fez presente ao longo dos dois dias de apresentações do Lollapalooza. Pulseiras como estas foram distribuídas aos participantes do evento. (FIGURA 7).



FIGURA 7 - PULSEIRAS DE IDENTIFICAÇÃO HEINEKEN  
FONTE: <http://heinekenbrasil.com.br/?Show-de-cidadania>

A opção da empresa por oferecer durante o festival, apenas chope, e não cervejas em garrafas, vem ao encontro da premissa de diminuir os resíduos inorgânicos e contribuir para o comércio verde, projeto parte do imperativo Melhorar, que defende a redução do lançamento de dejetos no ambiente cujo tempo de decomposição sejam elevados. Já a Tenda Sustentabilidade, parte do complexo Heineken no evento, foi idealizada para abrigar a ação de *branding Rock and Recycle*. A ideia era promover a coleta seletiva de copos plásticos usados e espalhados pelo local. A cada dez copos recolhidos, o visitante teria o direito de participar de um jogo sustentável. Ao girar uma roleta, este poderia ganhar prêmios como copos d'água, amplificadores de som ecológicos, bonés, broches, porta-copos e camisetas. (FIGURA 8).





FIGURA 8 - TENDA SUSTENTABILIDADE - ROCK AND RECYCLE  
FONTE: <http://heinekenbrasil.com.br/?Show-de-cidadania>

Ao todo, durante os dois dias do evento, o *Rock and Recycle* recebeu mais de 40 mil copos plásticos, e mais de 4 mil brindes foram distribuídos aos visitantes que participaram do projeto. Assim, o imperativo Melhorar foi observado em duas grades iniciais da marca, na opção por servir apenas bebidas em copos descartáveis e no conceito por de trás da Tenda Sustentabilidade e do *Rock and Recycle*.

#### 6.4 IMAGEM, SUSTENTABILIDADE E *BRANDING*

A partir das discussões propostas nos capítulos anteriores envolvendo imagem institucional, responsabilidade social, gestão de marcas, e a atividade de relações públicas nesse contexto, é possível estabelecer uma relação prática com o caso expositivo da cervejaria Heineken.

A empresa holandesa observou a necessidade de adequar suas políticas, filosofias e valores objetivando um melhor relacionamento e imagem corporativa junto à seus públicos, tanto internos quanto externos, e à opinião pública de forma geral. A necessidade de se adaptar as novas condições de mercado vem ao encontro da noção moderna de que as organizações não são organismos fechados em si. Suas ações tem consequências na sociedade como um todo, logo, devem prestar contas e contribuir positivamente no relacionamento e bem-estar das comunidades onde atuam. Nesse sentido, como discutido anteriormente, Kunsch argumenta que

O isolamento do mundo corporativo em relação às questões socioambientais, bem como a tudo o que diz respeito ao interesse público e à sociedade, vem se modificando gradativamente. Na contemporaneidade, as empresas são chamadas a se conscientizarem de que precisam abandonar a mentalidade voltada tão-somente ou de forma predominante para a otimização dos lucros, a fabricação de produtos e a prestação de serviços. (2009, p. 64).

O projeto *Brewing a Better Future*, colocado em ação pela Heineken em 2010, e cujo objetivo maior é tornar a empresa “a cervejaria mais verde do mundo até 2020”, contribui não apenas para com as questões ambientais, mas também nas dimensões social, através do foco no consumo responsável de bebidas alcoólicas, uma das áreas do programa, e econômica, pois viabiliza o investimento de recursos financeiros que poderão garantir lucros de forma sustentável à marca.

Nesse sentido, retomando o conceito de *triple bottom line*, do inglês John Elkington (*apud* KUNSCH, 2009, p. 66), é possível perceber a intenção da empresa holandesa em alinhar seus objetivos e valores aos três pilares de responsabilidade social empresarial defendidos pelo autor: desenvolvimento econômico, social e ambiental. Quanto as mudanças nas estruturas organizacionais decorrentes desse rearranjo institucional, Santos defende que

Algumas empresas pioneiras estão mais adiantadas nesse processo, reformulando seus negócios com base nas três dimensões de sustentabilidade - econômica, social e ambiental. [...] Vencerão, em médio e longo prazo, as empresas que melhor tiverem compreendido esse mundo em transformação e se preparado para enfrentá-lo. (2009, p. 148).

É necessário, no entanto, que as empresas prestem contas e sejam transparentes naquilo que querem comunicar. A Heineken, anualmente, elabora

relatórios de sustentabilidade, e tanto a matriz holandesa, quanto as subsidiárias espalhadas pelo globo prestam contas à sociedade. Esta é uma maneira não apenas de mostrar a seriedade das ações propostas pela marca, como também uma forma de aproximar a percepção dos públicos, quanto a imagem que estes tem da empresa, à identidade organizacional da cervejaria. Ou seja, aquilo que a organização é, corresponde fielmente à percepção que os públicos têm dela. Nesse sentido, o trabalho das relações públicas é essencial para o alinhamento entre imagem e identidade. No que concerne a atividade como função estratégica, Kunsch defende que

Para as relações públicas, exercer função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como adotar uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional. (2003, p. 103).

Dessa forma, não apenas a atividade se mostra eficaz e importante para a consonância entre as duas variáveis, imagem e identidade, mas também para o bom relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores e *stakeholders*, por exemplo.

A Heineken, ao desenvolver seu programa de sustentabilidade, abriu espaço para o diálogo e opiniões de seus colaboradores e *stakeholders*. A elaboração do *Brewing a Better Future* contou as experiências destes junto a marca, identificando os aspectos centrais a serem debatidos e incluídos no projeto.

Globalmente, também asseguramos a inclusão dos stakeholders na identificação dos temas mais relevantes para o nosso negócio, de modo que possamos agir efetivamente sobre cada um deles. Essa preocupação da companhia levou à criação e à implementação da plataforma global *Brewing a Better Future – BaBF*, que foi desenvolvida na Holanda a partir do diálogo aberto com nossos stakeholders globais e, depois disso, lançada publicamente em 2010. (Relatório de Sustentabilidade Heineken 2012, p. 08).

Essa preocupação com relação as opiniões e motivações dos colaboradores e *stakeholders* para o sucesso organizacional, corroboram com o argumento de Dertoni quanto a valorização desses indivíduos no processo.

Um colaborador envolvido com a missão e os objetivos da empresa, é uma pessoa mais responsável e mais comprometida com a empresa como um todo e o que se percebe, em termos financeiros, é uma redução de custos com desperdícios e um aumento de produtividade. [...] Isso gera maior satisfação no trabalho, maior qualidade de vida e um ambiente de trabalho mais limpo e respeitoso. (2002, p. 2).

Nesse sentido, as estratégias da empresa na disseminação da missão, visão e valores organizacionais estão pautadas, também, na relação dos colaboradores com o público externo. Durante a organização das ações de *branding* no evento Lollapalooza, os funcionários que participaram da Tenda Sustentabilidade, organizando o *Rock and Recycle*, e aqueles que se engajaram em orientar o público do festival quanto ao consumo responsável de bebidas alcoólicas, foram selecionados por um concurso interno, e estavam lá pois defendiam e acreditavam na mensagem que transmitiam.

A conscientização dos colaboradores quanto as filosofias e valores da empresa, assim como de todos os outros aspectos organizacionais, está diretamente ligada a premissa que envolve as técnicas de gestão de marcas.

No *branding*, a filosofia da empresa é voltada para a marca. Dessa forma, todas as decisões a serem tomadas pela organização devem estar voltadas para o comportamento e para a personalidade dela. Cada participante da empresa, empregados e dirigentes, deve perceber claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance desse objetivo. [...] Em essência, *branding* é a efetivação de todas as promessas e percepções que a organização quer que seus consumidores, empregados, dirigentes e todos que a constituem, tenham. (2004, p. 36-37).

No caso das ações desenvolvidas no evento, as técnicas de *branding* foram importantes, pois, a partir delas, foi possível diferenciar a marca, e seus atributos, de forma não convencional no imaginário do público que participou da coleta de copos plásticos para a troca por brindes, e daqueles que interagiram com os embaixadores da empresa em discussões sobre a ingestão responsável de bebidas alcoólicas. Foi possível, assim, criar valor intangível e inestimável para a Heineken, tanto do ponto de vista racional, quanto emocional, atrelando à ela características que a diferencia dos concorrentes. Os consumidores do produto tornam-se seus defensores, ao mesmo tempo que passam a conhecer melhor e entender as premissas e valores organizacionais da marca.

A partir de uma identidade organizacional forte e coesa, disseminação da cultura corporativa entre os públicos internos e externos, consolidação de valores e premissas que envolvam questões que vão além das estruturas internas do negócio, e ações promocionais diferenciadas que reflitam as características institucionais e mercadológicas da empresa, é possível que uma marca consolide-se no mercado e na mente de seus clientes e consumidores. A Heineken, através da disseminação de seus valores e do programa *Brewing a Better Future*, mostrou-se capaz, com o uso de técnicas de gestão de marcas, englobar tanto suas questões institucionais, como imagem e identidade, quanto mercadológicas, promovendo sua marca, diferenciando seu produto e proporcionando uma experiência inovadora aos visitantes do festival.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da experiência adquirida pelo autor deste trabalho ao mapear e pesquisar, por cerca de dois anos, os projetos de responsabilidade social das empresas privadas paranaenses, discutiu-se, nos capítulos anteriores, a relação institucional e mercadológica no que concerne imagem, sustentabilidade e rendimentos financeiros na iniciativa privada. Além disso, buscou-se compreender como a lógica capitalista de lucros e vendas pode aliar-se aos objetivos institucionais e sociais do negócio, criando, assim, vantagem competitiva para a marca, diferenciando-a na mente dos públicos e aumentando, ainda que de forma pouco quantificável, seu valor social e de vendas.

Objetivou-se, no decorrer da pesquisa bibliográfica e documental, analisar conceitos como imagem e identidade corporativa, posicionamento e planejamento estratégico da comunicação - seguindo as premissas da comunicação integrada. Assim como, da relação mercadológica do marketing, foi possível compreender como o profissional de relações públicas, seguindo um viés institucional, pode ser peça fundamental na arquitetura das várias facetas e interesses de uma marca, tanto na diferenciação, quanto aceitabilidade e reconhecimento pelos públicos, internos e externos.

Outro propósito da pesquisa apoiou-se na análise do histórico da responsabilidade social empresarial, buscando definições e diferentes abordagens para o tema. Nesse sentido, foi possível observar como o conceito de *triple bottom line*, de John Elkington, se faz presente nas organizações modernas, que seguem a premissa da sustentabilidade em três áreas distintas, econômica, social e ambiental, mas interdependentes para o sucesso organizacional como um todo.

Englobando as questões institucionais e mercadológicas às de sustentabilidade, foi possível analisar, no caso prático, como ações de *branding* podem ser utilizadas com o intuito comercial, de negócios, para relacionar a marca à seus princípios institucionais de imagem e identidade. Além disso, verificou-se a utilidade dos eventos para a execução de tais ações, servido de palco para a aproximação entre a empresa e o público, e proporcionando, assim, uma

experiência diferenciada, capaz de distinguir a marca e seu produto no imaginário dos consumidores.

Através da pesquisa bibliográfica, foi possível delinear um panorama a cerca de questões como imagem, responsabilidade social e gestão de marcas, assim como, as relações destas variáveis trabalhadas de forma articulada pelo profissional de relações públicas.

O estudo de caso da cervejaria Heineken e a análise de suas práticas nas esferas institucional e mercadológica, verificaram conceitos propostos pela pesquisa de literatura dessas áreas. As ações propostas pela marca vão ao encontro das suas políticas e valores, e são condizentes como aquilo que ela prega junto aos seus colaboradores, fornecedores e clientes. Nesse sentido, a empresa destaca-se por desenvolver produtos que se encaixam em suas práticas de sustentabilidade social, ambiental e financeira, propostas pelo programa *Brewing a Better Future*, que servem de diretrizes para o planejamento estratégico da organização nos três aspectos descritos no estudo do projeto: Melhorar, Capacitar e Implantar.

Ações de *branding* em grandes eventos são apenas uma, entre as várias outras ações e projetos desenvolvidos pela cervejaria ao redor do globo e que visam beneficiar comunidades e ecossistemas diversos.

A importância deste estudo revela-se, justamente, na interdependência entre conceitos e áreas organizacionais distintas, como relações públicas e marketing, mas que devem, cada vez mais, dialogar e serem coerentes entre si. Foi possível verificar, através dessas análises, a necessidade das organizações em serem transparentes e responsáveis nas interações com seus públicos e com o ambiente em que se inserem.

A recorrência de tais questões na sociedade moderna e as análises deste trabalho apontam para possíveis discussões que podem ser aprofundadas a partir desta linha de raciocínio. Poderia-se aprofundar os estudos das questões que envolvem o conceito de responsabilidade empresarial nos três pilares de Elkington, o qual aponta para uma nova orientação de negócios, em que as variáveis sociais e ambientais são tão importantes quanto o lucro financeiro. Com relação as marcas, debruçar-se sobre o papel social destas na vida dos consumidores também é uma proposta válida; uma análise a fundo de quanto uma marca social diferencia-se de uma marca tradicional, envolve não apenas o marketing, mas também o institucional

do produto ou serviço. Em todos os casos, faz-se necessário compreender a lógica empresarial que engloba unidades distintas de planejamento estratégico, mas que conversam entre si e apontam em uma mesma direção: a empresa aberta, responsável e interessada nas comunidades e nos públicos com os quais se relaciona.

Nesse sentido, este trabalho cumpriu os objetivos propostos, analisando as questões referentes a imagem, sustentabilidade e gestão de marcas, através de uma visão orientada pelo profissional de relações públicas imerso no ambiente organizacional e na sociedade moderna.



## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ÁVILA, Francisco Antônio Ferreira; PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; VILAS BOAS, Ana Alice. **Responsabilidade social como estratégia utilizada na busca da liderança de mercado: o caso de uma indústria multinacional do ramo de pneumáticos**. In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: a indomável orgia dos significados**. In: XVIII Intercom. Belo Horizonte/MG, setembro de 2003.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. São Paulo: Revista Organicom, Edição Especial, n. 10/11, 2009.

COSTA, Joan. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

DAMANTE, Nara; NASSAR, Paulo. **Entrevista - Gerando Comunicação Excelente**. São Paulo: Aberje, 2003.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Imagem Organizacional e Imagem da Marca**. In: **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental**. São Paulo: Atlas, 2009.

DERTONI, Roberto. **Jogo da economia**. In: **Boletim de Pedagogia Social**. Abril, 2002.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing: estratégias avançadas de relações públicas e marketing no campo de marketing**. São Paulo: Summus, 1999.

GIANGRANDE, Vera. **Saber ouvir, o segredo da comunicação.** In: **Seminário de Comunicação Banco do Brasil.** Brasília: Banco do Brasil, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, Stuart. **A identidade cultura na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HEINEKEN BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2012: *Brewing a Better Future*.** Disponível em: <[http://www.heinekenbrasil.com.br/arquivo/3403-A-Heineken\\_Relatório%20de%20sustentabilidade%202012\\_PT.PDF](http://www.heinekenbrasil.com.br/arquivo/3403-A-Heineken_Relatório%20de%20sustentabilidade%202012_PT.PDF)>. Acesso em: 05 Setembro 2014.

HEINEKEN INTERNATIONAL. ***SUSTAINABILITY REPORT 2013.*** Disponível em: <<http://sustainabilityreport.heineken.com>>. Acesso em: 29 Agosto 2014.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixando a marca.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. **O estratégico marketing de lugares.** São Paulo: Revista HSM Management, n. 44, maio-junho 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Novos desafios para profissional de comunicação.** In: **Seminário de Comunicação Banco do Brasil.** Brasília: Banco do Brasil, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global**. In: **A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

LISBÔA, Eliza de Mesquita. **O relacionamento como fator de sucesso para o branding**. Monografia de conclusão de curso. Universidade Federal do Maranhão, 2004.

MACHADO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

MARCONDES, Pyr. **Marcas – uma história de amor mercadológica**. São Paulo: Meio & Mensagem, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: transformando idéias em resultados**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, Sérgio Albuquerque e. **Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade: longevidade à empresa cidadã**. 2003. Disponível em: <<http://www.ecoviagem.com.br/fique-por-dentro/artigos/social/responsabilidade-social-corporativa-e-sustentabilidade-longevidade-a-empresa-cidada-365.asp>>. Acesso em: 15 maio 2014.

MELO NETO, Francisco de Paula. **Marketing de Eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. Rio de Janeiro: MAUAD, 1998.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sérgio. **Comunicação & Marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

PERUSSATO, Carla Michele. **A Atividade de Relações Públicas na busca da lucratividade empresarial**. São Paulo: 2000.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTAELLA, Lucia; NOTH, Winfried. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. São Paulo: Iluminuras, 1999.

SANTOS, Pablo Barros. **Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios**. In: **A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

SARDINHA, Geraldo. **Sustentabilidade nas Organizações**. In: **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. **Evento como estratégia de negócios: modelo de planejamento e execução**. Ed. do autor, 2005.

SCOTT, Cynthia; JAFFE, Dennis; TOBE, Glenn. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SOUSA FILHO, José Milton de; WANDERLEY, Lilian Soares Outtes. **Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vêm**

**sendo utilizados por empresas de energia e varejo. In: Anais do XXX enanpad.** Salvador: 2006.

TORQUATO, Gaudêncio do Rego. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WEIL, Pascale. **De la empresa a la institución. In: La comunicación global: comunicación institucional y de gestión.** Barcelona: Paidós Ibérica, 1992.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e método.** Porto Alegre: Bookman, 2001.